

Hva er kjerneverdienes verdi?

”Vi er jo ikke moralske voktere...”

Et kvalitativt casestudie av ansattes forhold til sin organisasjons kjerneverdier.

Marte Midtskogseter Dyve



Masteroppgave i Pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Pedagogisk Forskningsinstitutt
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

31.05.13

Tittel:

Hva er kjerneverdienes verdi? *"Vi er jo ikke moralske voktere..."*

Av:

Marte Midtskogseter Dyve

Eksamen:

Kunnskap, utdanning og læring

Semester:

Våren 2013

Stikkord:

Kjerneverdier, organisasjonskultur, handling, Vinmonopolet, case.

© Marte Midtskogseter Dyve

2013

Hva er kjerneverdienes verdi? ”Vi er jo ikke moralske voktere...”

Marte Midtskogseter Dyve

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Problemområde.

Dette er en studie om kjerneverdier i organisasjoner. Svært mange bedrifter opererer med kjerneverdier og fremholder verdiene som en viktig faktor for å bygge en suksessrik bedrift. Intensjonen med kjerneverdiene tenderer gjerne mot å gi de ansatte standarder og retningslinjer for ønskede handlinger og holdninger. Dog kan en stille spørsmål til hvorvidt de ansattes forståelse av kjerneverdiene harmoniserer eller distanserer seg fra bedriftens intensjon med verdiene. Hva er den egentlige verdien av slike verdier? I denne oppgaven har jeg derfor valgt å fokusere på de ansattes syn på kjerneverdier, gjennom å utføre et casestudie. Caset i dette studiet er faghandelskjeden AS Vinmonopolet. Det teoretiske utgangspunktet for casestudien er Hultmans (2005) objektive kriterier for vurdering av verdier, Scheins (2010) perspektiv på organisasjonskultur, og Argyris og Schöns (1996) handlingsteori. Det er i tillegg utviklet en analysemodell som binder nøkkelbegrepene i de tre perspektivene sammen. Gjennom disse kombinasjonene håper jeg på å forstå kjerneverdienes kompleksitet og hvilken betydning de har for de ansatte. Problemstillingen er som følger:

Hvordan blir kjerneverdiene forstått av Vinmonopolets ansatte?

Metode.

Studiet er et kvalitativt casestudie som belyser de ansattes forståelse av Vinmonopolets kjerneverdier. Datainnsamlingene er gjort gjennom fem intervjuer, og datamaterialet er videre analysert gjennom de tre teoretiske perspektivene. Utvalget for studiet består utelukkende av butikkansatte, som har vært ansatt i Vinmonopolet sammenhengende i to år eller mer.

Resultater og konklusjon.

I arbeidet med å besvare problemstillingen min ser jeg først på om Hultmans (2005) objektive kriterier på verdier kan fungere som nyttige verktøy for å avdekke hvordan de ansatte i Vinmonopolet forstår kjerneverdiene. Det kan tyde på at de ansatte i Vinmonopolet er mer eller mindre skeptiske til ”overflatefenomenet” kjerneverdier, der de fremstilles som eksplisitte, enkeltstående ord. I tilfeller der kjerneverdiene rettes implisitt mot de ansattes

praksisrelaterte situasjoner derimot, kan en se mønstre av at kjerneverdiene filtrerer de ansattes handlinger og holdninger.

Kulturnivåene til Schein (2010) antydes å fungere godt i avdekkingen av Vinmonopolets egen kultur, men også hvordan kjerneverdiene plasserer seg i kulturen. Det fremheves at kjerneverdiene i Vinmonopolet kan relateres til alle Scheins (2010) kulturnivåer, hvilket indikerer at verdiene opererer som konkrete artefakter, abstrakte verdier og ubevisste, manifeste realiteter. Scheins (2010) kulturbidrag løfter derfor frem ubevisste og automatiske holdninger hos de ansatte i Vinmonopolet. Et sentralt funn i den forbindelse dveler ved hvordan kjerneverdiene kan være til stede i de ansattes arbeidssituasjoner, uten at de ansattes identifiserer verdiene som en del av sine handlinger. Dette kan bety at kjerneverdier som puggede ord ikke er en forutsetning for at kjerneverdiene benyttes i handling. Videre kan det tyde på at Vinmonopolets ansatte forstår kjerneverdiene som forsterkninger til det Schein (2010) kaller ekstern tilpasning og intern integrasjon. Dette bygger på hvordan de ansatte forstår kjerneverdiene som påvirkningsfaktorer for hvordan Vinmonopolet fremtrer utad, og som bindeledd i de ansattes interne relasjoner.

Det siste teoretiske bidraget som har vært med på å besvare problemstillingen for denne oppgaven er Argyris og Schöns (1996) handlingsteori. Hovedbudskapet i deres perspektiv omhandler hvordan verdiene må sees i lys av hvordan de uttrykkes, sammenliknet med hvordan de faktisk benyttes i reell handling. Det kan se ut til at Vinmonopolets kjerneverdier harmonerer med de ansattes reelle handlinger, og at det derfor er samsvar mellom det Argyris og Schön (1996) kaller for uttrykt teori og bruksteori. Når så er nevnt, kan graden av kongruens antydes å variere i noen tilfeller, avhengig av hvilken verdi som omtales. Verdien ”tydelig” betraktes som en stabil og kongruent kjerneverdi for de ansatte i Vinmonopolet. Når det kommer til ”engasjert” og ”inkluderende” betrakter de ansatte flere utfordringer som dveler rundt disse verdiene.

Analysemodellen belyser perspektivenes bindeledd, og bidrar i min oppfatning til en ytterligere og nyansert erkjennelse av hvordan kjerneverdiene forstås av Vinmonopolets ansatte, i sammenheng av Vinmonopolets helhetlige organisasjon.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en flott og givende studietid. Fem år har gått siden jeg dro over fjellet og begynte på bachelorgraden i pedagogikk ved Universitetet i Bergen. Nå sitter jeg med en fullført masteroppgave etter to år på spesialiseringen ”*Læring, teknologi og arbeid*” ved Universitetet i Oslo. Mine to siste år på masterstudiet, har blant annet gitt meg faglig identitet og tilhørighet. Jeg har vært på riktig plass, og møtt mange engasjerte og flinke medstudenter. Jeg vil rette en spesiell takk til Maren, min trofaste venninne på og utenfor skolen. Du har gjort studietiden unik, og støttet meg gjennom tykt og tynt. Takk!

Masterprosjektet er en langvarig og til tider en svært krevende prosess. Jeg vil derfor benytte anledningen til å takke alle gode hjelpere som har vært med på å gjøre masteroppgaven til det den har blitt. Tusen takk til veileder Terje Grønning som har gitt meg gode og raske innspill og råd. Dine verdifulle kommentarer og samtaler har vært til stor hjelp. Jeg vil også takke vikarierende veileder Hege Hermansen for gode vurderinger og tilbakemeldinger.

En stor takk rettes mot Vinmonopolet. Takk til informantene mine, som ikke bare ga meg sin tid og sine verdifulle historier, men som også ga meg tillit. Uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt det den er i dag. Som kontaktperson i Vinmonopolet vil jeg også rette en takk til Linn Huse-Amundsen. I tillegg til å gi meg tilgang på informanter, har Linn bidratt med betydelige råd og informasjon gjennom dette prosjektet.

En spesiell takk rettes til mamma og pappa som har gitt meg støtte, omsorg og oppmuntrende ord gjennom hele studietiden. Deres engasjement og tilstedeværelse er uvurderlig, takk!

Mathias, takk for at du er den du er. Etter lange skrive dager har du fylt fritiden med kvalitet. Takk for din positive innstilling og oppmuntring i skrivingen. Din særdeles enestående tålmodighet og støtte er uerstattelig!

Marte

Oslo, 31.05.13

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Veien mot valget av tematikk.....	2
1.2	Presentasjon av oppgavens problemstilling	3
1.3	Avgrensning	3
1.3.1	Begrepsavklaring – <i>verdier i forhold til hva?</i>	4
1.4	Oppgavens struktur	5
2	Om Vinmonopolet	6
2.1	Vinmonopolets verdier	8
3	Teoretisk rammeverk: kjerneverdier, kultur og handling.....	9
3.1	Kjerneverdier.....	9
3.1.1	Kjerneverdienes funksjon.....	11
3.1.2	Vurdering av kjerneverdier	12
3.2	Organisasjonskultur.....	13
3.2.1	Scheins kulturnivåer	14
3.2.2	Kulturens funksjoner i organisasjoner; eksternt og internt.	17
3.2.3	En helhetlig kultur og mange subkulturer	20
3.3	Handlingsteori	21
3.3.1	Uttrykt teori og bruksteori.....	22
3.3.2	Kongruens	23
3.4	Analysemodell.....	23
3.4.1	Relevans for problemstillingen	24
4	Metode.....	27
4.1	Valg av metode – et kvalitativt prosjekt.....	27
4.2	En instrumentell casestudie	29
4.3	Intervju som metode.....	30
4.4	Intervjuprosessen.....	32
4.5	Metodiske refleksjoner	33
4.6	Analyse.....	34
4.7	Utvalgsriterier og kategorisering av data	36
5	Objektive kriterier på kjerneverdier – hva forteller de om verdienes verdi?	38
5.1	Balanse	38

5.2	Levedyktighet – ”her er verdiene virkelig reelle”	39
5.3	Tilpasning.....	42
5.4	Autensitet	43
5.5	Oppsummering	45
6	Verdiens verdi i kulturen	46
6.1	”Alle kjenner til <<Vinmonopolets måte>>... ..	46
6.2	Scheins tre kulturenivåer	47
6.2.1	Artefakter - kjerneverdier på papiret?	47
6.2.2	Verdier.....	48
6.2.3	Grunnleggende antakelser	51
6.3	Kulturens funksjon – verdier eksternt og internt.....	52
6.4	Oppsummering	54
7	Verdier og handling	56
7.1	Hevdet eller reell handling?	56
7.1.1	Når språket sier sitt.....	58
7.2	Kongruens – ”Vi er jo verdiene i praksis”	58
7.3	Oppsummering	62
8	Hva kan analysemodellen fortelle?	63
9	Konklusjon	66
9.1	Hovedfunn	66
9.2	Begrensninger og kritiske refleksjoner av oppgaven	68
9.3	Forslag til videre forskning	69
	Litteraturliste.....	70
	Vedlegg	73
	 Figur 1: Vinmonopolets styringspyramide (kilde: vinmonopolet.no).....	7
	Figur 2: Analysemodell (kilde: Forfatterens konstruksjon)	25
	Figur 3: Illustrasjon av utvalg (kilde: Forfatterens konstruksjon).....	37

1 Innledning

Norsk næringsliv og offentlige virksomheter har i økende grad blitt opptatt av verdier. Det kan se ut til at det er blitt essensielt at bedrifter gir eksplisitt uttrykk for hvem de er, og hva de står for. I 1994 understreket for eksempel Collins og Porras i boken *Built to Last*, at et godt forankret verdigrunnlag kunne utnevnes som en avgjørende faktor for å oppnå suksess. Disse tankene var langt fra nye tanker, men ble en del av en popularitet som var i sterk vekst blant utallige bedrifter og virksomheter. Tilstrømningen og bruken av kjerneverdier virker fortsatt aktuell og dominerende i dag. Det kan anes betydelig å utvikle et sett verdier som gir uttrykk for virksomhetenes egenart. Slik Øverenget og Kvalnes (2004) betrakter det, lever vi i et omdømmesamfunn hvor virksomheter ønsker å fremstå som ærlige. Verdier kan på den måten anses som et kikkhull inn i et større kompleks – de betegner hvordan en organisasjon vil presentere seg innad og utad, og skaper et bilde på hvem de er og hvordan de ønsker å fremstå for andre.

Det kan se ut til at virksomhetene benytter kjerneverdier av intern hensikt ved at de har ambisjoner og ønsker om at verdiene skal operere som sterke faktorer for motivasjon og handlingsveiledning for sine ansatte. Kjerneverdiene omhandler grunnleggende oppfatninger i virksomheten som klart kommer til uttrykk i de valg som tas (Øverenget og Kvalnes, 2004). Således kan kjerneverdier operere som veiledende eller styrende verktøy for virksomhetenes medlemmer for å realisere etterlengtede handlingsmåter og atferdsmønstre. Verdier som ikke har effekt på beslutninger og for handling kan heller ikke betraktes som verdier, ifølge Thyssen (2003). På den måten kan organisasjoner omfavne flere verdier for å gi premisser for beslutninger og bestemte atferdsmønstre. Et relevant spørsmål er samtidig om kjerneverdiene er så selvsagte at virksomhetenes ansatte benytter seg av dem uten å dvele særlig ved dem, eller om kjerneverdiene i virksomheten er gjennomsyret av en ”ukultur” ingen er tjent med. Falkenberg (2008) er i den oppfatning av at verdier ikke er like sterke faktorer for motivasjon og handlingsveiledning som virksomhetene selv har ambisjoner om... Står vi ovenfor en trend der kjerneverdier er noe bedrifter føler de «må ha», eller har verdiene større betydning enn som så?

1.1 Veien mot valget av tematikk

Som masterstudent ved UiO har jeg hatt stor glede av å være praksisstudent ved to forskjellige bedrifter, gjennom to semestre. I høstsemesteret 2012 hadde jeg praksisplass i AS Vinmonopolet. Jeg har et ønske om at arbeidslivspedagogikkens fagområde skal forsterke og forankre sine egenskaper til arbeidslivet, utover hva faget assosieres med og appellerer til i dag. Derfor var det viktig for meg å skrive en oppgave det var mulig å knytte direkte til arbeidslivet, og Vinmonopolet ble med ett et spennende case. I praksisperioden hos Vinmonopolet arbeidet vi mye med deres såkalte *styringspyramide*. Denne styringspyramiden omfatter deres samfunnsoppdrag, visjon, hovedmål, hovedstrategier og verdier (se kap.2). Vinmonopolets ønske er at denne modellen skal forankres og integreres i de ansattes hverdag, på bakgrunn av dens relevans for hvordan Vinmonopolet som faghandelkjede kan oppnå vekst og fremgang. Selv ble jeg nysgjerrig og engasjert over hvordan slike detaljerte elementer i pyramiden hadde intensjoner for bedriftens store helhetsbilde og betydning for bedriftens fremtid. Særlig vekket verdiene interessen i meg, fordi det hersket enighet fra ledelsen om at verdiene representerte fundamentet for all handling i Vinmonopolet. Spørsmålet jeg dvelte ved angikk om intensjonen bak verdiene også var av de ansattes oppfatning, og om verdiene faktisk utgjør den hensikt de er tiltenkt for Vinmonopolets ansatte. Hva er den egentlige verdien av slike verdier?

I Fafos Rådsprogram 2006-2008 er det kartlagt at hele 43 av Norges 50 største bedrifter opererer med kjerneverdier (Falkenberg, 2008). Dette er med på å belyse kjerneverdiernes posisjon og relevans i norsk næringsliv. Ikke minst viser også store mengder faglitteratur til verdienes betydning i bedriften (Schein, 2010; Collins og Porras, 2005; Argyris og Schön, 1996). Dette ga meg ytterligere motivasjon, og gjorde oppgaveprosessen mer givende. Ved å fokusere på å forstå hvordan kjerneverdier kan benyttes som et veiledende verktøy for ansatte, er jeg i den oppfatning av at tematikken relaterer seg til et arbeidslivspedagogisk perspektiv. Thyssen (2003) ser kjerneverdier som noe man strekker seg mot, og som fungerer som et styrende verktøy for handling, atferd og beslutninger. Slik sett mener jeg at det foreligger et tydelig arbeidslivspedagogisk preg rundt kjerneverdier. Når kjerneverdier anses som retningslinjer, veiledende verktøy og som ledende grunnprinsipper eller standarder i en bedrift, kan dette knyttes til arbeidslivspedagogiske egenskaper og fagområdets egenart.

1.2 Presentasjon av oppgavens problemstilling

På bakgrunn av foregående utredning benyttes følgende problemstilling:

Hvordan blir kjerneverdiene forstått av Vinmonopolets ansatte?

Problemstillingen kan plasseres mellom det substansielle og det konseptuelle. Dette er gjort med hensikt slik at problemstillingen på en side kan forankres til teoretiske og empiriske perspektiver, men som på en annen side også gjør seg gjeldende i et konkret case, og som kanskje kan bidra til å videreutvikle de teoretiske perspektivene. Studiet av Vinmonopolet, slik det er implementert i et konkret case, benyttes som et middel til å erkjenne hvordan kjerneverdier forstås blant de ansatte. Jeg har valgt å arbeide ut i fra tre underspørsmål som kan presisere arbeidet mot å besvare problemstillingen:

1) Hvordan samsvarer Vinmonopolets strategiske intensjon av verdiene med de ansattes opplevelser av verdiene?

2) Hvordan kan kjerneverdier forstås som et veiledende eller styrende verktøy for de ansatte i Vinmonopolet?

3) Hvordan forekommer kjerneverdiene i de ansattes arbeidshverdag i forståelsen av uttrykte verdier og faktisk anvendte verdier?

Jeg anser det med andre ord som relevant å vurdere de ansattes forståelse av kjerneverdiene gjennom tre ledd. For det første hvordan de ansattes opplevelser av kjerneverdiene samsvarer eller distanserer seg fra Vinmonopolets nedskrevne hensikt med kjerneverdiene. For det andre hvordan de ansatte kan benytte kjerneverdiene som et veiledende eller styrende verktøy, og ikke minst i hvilken grad de ansatte selv forstår kjerneverdiene som eventuelle verktøy. For det tredje hvordan kjerneverdiene er anvendt i de ansattes arbeidshverdag, eller om de forblir uttrykte og hevdete verdier foruten reell handling.

1.3 Avgrensning

Formålet med denne oppgaven har ikke vært å analysere Vinmonopolets kjerneverdier som anvendbare eller funksjonelle som sådan. Snarere er hensikten med oppgaven avgrenset til å forstå, vurdere og tolke eksistensen av verdiene i de ansattes hverdag og hvilken betydning kjerneverdiene har for den enkelte. Jeg har hovedsakelig bygget oppgaven på tre teoretiske

perspektiver; Hultmans (2005) teoretisering om objektive vurderingskriterier på verdier, Scheins (2010) nivåer i organisasjonens kultur og Argyris og Schöns (1996) handlingsteori. Jeg kunne valgt helt andre hovedteoretikere, med andre analysetilnærminger og resultater som følge. Likevel er jeg i den oppfatning av at disse perspektivene både utfyller og utfordrer hverandre, og gjør sammensettingen og tilnærmingen til besvarelsen verdifull og interessant. Studiet baserer seg på dataopplysninger gjennom intervjuing av 5 informanter fra Vinmonopolet. Antallet på informantene setter naturlige begrensninger for studiet, noe jeg kommer tilbake til i metoddelen i kapittel 4.

1.3.1 Begrepsavklaring – verdier i forhold til hva?

Formålet med denne begrepsavklaringen viser til hvordan verdier både kan forstås og betegnes på ulike måter. Noen bedrifter benytter betegnelsen verdier, mens andre snakker om sine nøkkelverdier eller sitt verdigrunnlag. Ytterligere benyttes gjerne kjerneverdier, organisasjonsverdier eller atferdsverdier. Atskillige betegnelser og ulik ordbruk kan føre til at forståelsen for hva bedrifter legger i sine verdier blir uklar. De forskjellige betegnelse kan likevel sies å representere en og samme betydning. Betegnelse kan anses som gjenstander for bedriftens nedtegnede verdier som symboliserer hvem bedriften er, hva den står for, og hva den jobber mot. Samtidig bør det også påpekes at det tilsynelatende er manglende konsensus på egenskapene til verdier i seg selv. Blant annet kan verdier betraktes som behov, personlighetstyper, motivasjon, mål, nytte, holdninger og styring.

Wenstøp og Seip (2009) sin kategorisering av verdier kan klargjøre hvordan verdier gjerne betraktes med forskjellig hensikt. De skiller organisasjonens verdier mellom skapte verdier, vernede verdier og kjerneverdier, som representerer ulike roller i organisasjonens drift og struktur. Skapte verdier kommer gjerne til uttrykk gjennom mål og delmål, hvor målene angår begrunnelser for organisasjonens eksistens (Wenstøp og Seip, 2009). Vernede verdier omfatter et pliktetisk sinnelag og berører hvilke regler og lover organisasjonen må forholde seg til (Wenstøp og Seip, 2009). Til forskjell fra skapte og vernede verdier, refererer kjerneverdier til ønskede holdninger og dreier seg ofte om organisasjonens karakter og hvilke handlinger som er ønskelige fremfor andre. Kjerneverdiene kan derfor virke som et veiledende verktøy for organisasjonens medlemmer, ved å være retningslinjer for beslutninger og handlingsmønstre i medlemmenes arbeidshverdag. Jeg ønsker med dette å påpeke at det refereres og konseptualiseres til kjerneverdier i denne oppgaven. Jeg vil i delkapittel 3.1 gå

nærmere inn på definisjon av kjerneverdier, og hvilke funksjoner og hensikter som gjerne forbindes med slike typer verdier. Det legges fokus på hvordan kjerneverdier forstås, eksisterer og utarter seg for Vinmonopolets ansatte. Når jeg videre i oppgaven benevner verdier som sådan, refereres det til kjerneverdier som begrep og deres roller.

1.4 Oppgavens struktur

Strukturen i oppgaven er delt inn i 9 kapitler. Jeg har benyttet kapittel 1 til å sammenfatte oppgavens hensikt og dens tematiske område. Dette utgjør også grunnlaget for problemstillingen og underspørsmålene. Kapittel 2 gir en presentasjon av Vinmonopolet og hvilke intensjoner Vinmonopolet har med sine kjerneverdier. Dette er intensjoner og nedskrevne prinsipper som datamaterialet vil sees i lys av senere i oppgaven. Videre vil jeg i kapittel 3 gå nærmere inn på det teoretiske rammeverket som er valgt som teorigrunnlag for oppgaven. I delkapittel 3.4 har jeg anvendt begrepssettene og nøkkeloppfatningene i hver teori, og sammenfattet disse i en egen analysemodell. Jeg har møtt ulike metodiske implikasjoner underveis i dette prosjektet. Disse implikasjonene, samt avgjørelser og valg av metode, er redegjort for i kapittel 4. Analysen er oppdelt i tre kapitler ut i fra inndelingen fra det teoretiske rammeverket. Jeg vil i kapittel 5 vurdere hvordan Hultmans (2005) objektive kriterier kan gi innblikk i kjerneverdiens relevans for de ansatte i Vinmonopolet. Videre vil jeg i kapittel 6 gå nærmere inn på Scheins (2010) kulturperspektiv for å belyse kjerneverdiens rolle i en kulturell sammenheng. Argyris og Schön (1996) sitt perspektiv blir belyst i kapittel 7 i forhold til hvordan kjerneverdiene kan utarte seg i de ansattes handlinger. Avslutningsvis vil jeg benytte kapittel 8 som et sammenfattende kapittel, der det trekkes linjer mellom de tre perspektivene som er benyttet i oppgaven. Essensen i dette kapittelet er å vurdere i hvilken grad analysemodellen er med på å frembringe nyanserte perspektiver i prosessen av å forstå kjerneverdier. Det vil ikke oppgis et klart skille mellom presentasjon av data og analyse i denne oppgaven. I kapittel 5-8 presenteres, analyseres og drøftes funnene jeg har samlet inn gjennom intervjuene jeg har foretatt. Hovedfunnene i oppgaven fremstilles i kapittel 9.

2 Om Vinmonopolet

AS Vinmonopolet er i dag en rendyrket butikkjede med 278 butikker, etablert i 219 av landets 429 kommuner. Selskapet er utelukkende eid av den norske stat, og har nasjonalt monopol på butikk salg av vin, brennevin og sterkøl. Totalt har Vinmonopolet 1 805 ansatte, og i 2012 hadde selskapet en årlig omsetning på 11 961,4 mill. kroner¹.

Omkring 1830-1840 ble det målt et gjennomsnittlig inntak på 13 liter ren alkohol per voksen innbygger i året! På bakgrunn av dette ble det igangsatt ulike tiltak for å redusere alkoholmisbruket i det norske samfunn. Tiltakene medførte etter hvert til at Vinmonopolet ble opprettet den 30. november 1922. Dermed hadde Vinmonopolet enerett på salg av vin og brennevin over disk. Til tross for store forandringer fra disk til selvbetjente butikker, statelig overtakelse og forlagt grossist- og importvirksomhet, har Vinmonopolets visjon vedvart. Gjennom ansvarlig salg og regulert tilgjengelighet, bidrar Vinmonopolet til at alkoholkonsumet og skadevirkningene av alkohol i Norge for den enkelte og for samfunnet er lavere enn det ellers ville vært.

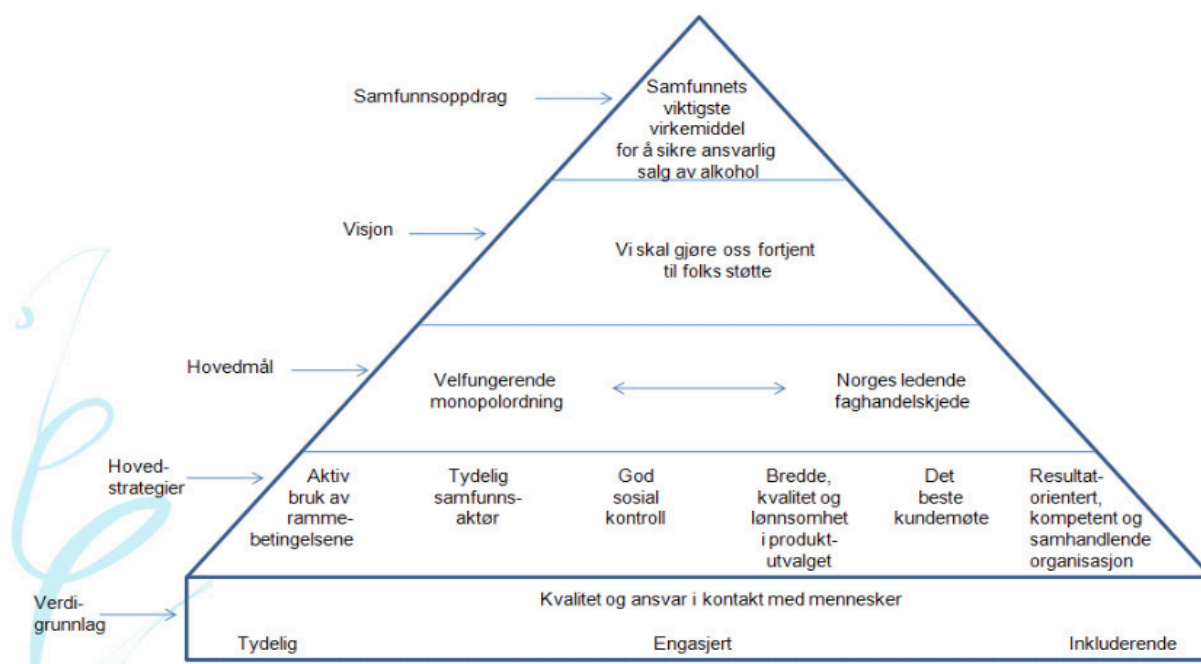
Vinmonopolets *styringspyramide* oppsummerer Vinmonopolets strategiske plan. Gjennom samfunnsoppdrag, visjon, hovedmål, hovedstrategier og verdigrunnlag beskriver pyramiden selskapsstrategien som på mange måter kan anses som unik og egenartet. Med nasjonalt monopol på detaljhandel av vin, brennevin og sterkøl kan Vinmonopolet utnevnes som det eneste selskapet av sitt slag i Norge. Styringspyramiden skal bistå de ansatte som et verktøy til å nå Vinmonopolets mål og være en strategisk handlingsveiledning i de ansattes hverdag. Pyramiden er representert gjennom både e-læringskurs og teoretiske innføringstrinn i Vinmonopolets opplæringsprogram for nyansatte, og representert i interne og eksterne brosjyrer.

¹ Hentet fra Vinmonopolets årsberetning 2012 (Vinmonopolet.no)



Vinmonopolets styringspyramide

- en oppsummering av vår selskapsstrategi



Figur 1: Vinmonopolets styringspyramide (også som vedlegg). Kilde: <http://www.vinmonopolet.no/artikkel/om-vinmonopolet/dette-er-vinmonopolet/strategisk-plan>

Øverst i pyramiden ligger samfunnsoppdraget, og er Vinmonopolets fundamentale mål. De skal være "samfunnets viktigste virkemiddel for å sikre ansvarlig salg av alkohol". Under samfunnsoppdraget ligger Vinmonopolets visjon som sier at de skal "gjøre seg fortjent til folks støtte". Økningen av grensehandel og rekord i antall flypassasjerer til utlandet sannsynliggjør at både grensehandel og taxfreesalg tar markedsandeler fra Vinmonopolet (Vinmonopolets årsberetning, 2012). Dette indikerer at en ikke kan ta vinmonopolordningen for gitt, og at de til enhver tid må tilstrebe tillit i befolkningen for å bevare Vinmonopolet. Midt i pyramiden ligger Vinmonopolets todelte, men sammenhengende målformuleringer. De vil for det første ha en "velfungerende monopolordning", samtidig som de for det andre anser det avgjørende å "være Norges ledende faghandelskjede". Balansegangen mellom forsvarlig salg av alkohol på den ene siden og omsetningskrav på den andre er derfor av en unik art hos Vinmonopolet. For å nå disse målene har Vinmonopolet skissert seks hovedstrategier som befinner seg som nest nederste ledd i pyramiden. Hovedstrategiene utgjør retningslinjer av etisk, verdiskapende, kontrollerende, produktmessig, kompetansemessig og samhandlende art.

2.1 Vinmonopolets verdier

Nederst i styringspyramiden fremstilles verdigrunnlaget, og er fundamentet for Vinmonopolets strategiske plan. Dette er verdier de mener kjennetegner deres forhold til kolleger, kunder, leverandører og grossister. Intensjonen med verdiene er å gi ansatte støtte, styring og inspirasjon i hverdagen. Slik anses Vinmonopolets verdier som selve bærebjelken i alt de gjør. De skal bidra som retningslinjer for de ansatte, slik at de finner frem til de beste løsningene i sine arbeidssituasjoner, på Vinmonopolets måte. Verdiene ble utarbeidet i 2004 i samhandling mellom daværende administrerende direktør, mellomledere og butikksjefer. Implementeringsprosessen av verdiene foregikk gjennom et grundig verdibasert arbeid i opplæring, butikksjefsmøter og personalmøter. Slik arbeider Vinmonopolet med implementering av verdiene også i dag.

Den første grunnverdien er at medarbeiderne i Vinmonopolet skal være *tydelige*. Det betyr at de skal være ansvarlige og konsekvente i ord og handling. Et eksempel på dette kan være at den ansatte evner å være konsekvent og tydelig i forhold til alderskontroll, langingsproblematikk og hindring av salg til berusede personer. I verdien tydelig inngår det i tillegg at man er til å stole på. Vinmonopolet har også et ønske om at grunnverdien *engasjert* skal prege selskapet og deres ansatte. Å være engasjert innebærer for Vinmonopolet at man frembringer nye ideer og evner å skape engasjement og handling. Den ansatte kan for eksempel være engasjert i formidlingen med kunden ved å opptre imøtekommende og interessert i det kunden ønsker. Den tredje og siste grunnverdien i Vinmonopolet er *inkluderende*. Å være inkluderende betyr her at man gjennom åpenhet og gjensidig respekt skaper en organisasjon som samhandler. Dette angår den ansattes atferd i forhold til å være ydmyk og å ta kundens eller kollegaenes innspill på alvor. Det er viktig å påpeke at eksemplene som er benyttet representerer kun en liten del av hvordan kjerneverdiene kan utspille seg i praktiske situasjoner. Dog fungerer eksemplene som en indikasjon på hvordan verdiene kan operere som prinsipper for beslutninger, handlingsmåter og atferdsmønstre for de ansatte.

3 Teoretisk rammeverk: kjerneverdier, kultur og handling

For å kunne drøfte kjerneverdiene nytteverdi på en utfyllende måte har jeg valgt å trekke inn ulike teoretiske rammeverk. Disse perspektivene bidrar til forskjellige begrepssett og synsmåter som jeg igjen vil vurdere opp i mot Vinmonopolets kjerneverdier og hvordan Vinmonopolets ansatte forstår kjerneverdiene i sammenheng med Vinmonopolets intensjon med verdiene. For det første benytter jeg Hultmans (2005) bidrag. Hultmans (2005) objektive kriterier på verdier kan bidra til å forstå og betrakte verdienes viktighet i forbindelse med organisasjonens fremtid som suksessrik og vellykket. Videre ser jeg på Scheins (1990) syn på kultur i bedriften. Dette mener jeg er aktuelt i forhold til å forstå kjerneverdiene eksistens i bedrifter, og hvilken hensikt verdiene har for organisasjonens enkelte medlemmer i en kulturell sammenheng. Til slutt trekker jeg inn Argyris og Schön (1989) sine synsmåter for handlingsteori. Deres bidrag vedrører hvordan verdier kan utarte seg i handling; om de faktisk benyttes i praksis eller om verdiene forblir uttrykte og forfektete.

Jeg tror denne sammensettingen av innfallsvinkler på verdier, kultur og handling vil være nyttig for å få en bredere forståelse på hvorfor bedrifter opererer med kjerneverdier, og i hvilken grad kjerneverdiene anvendes og innehar nytte for bedriftens ansatte. I delkapittel 3.4 vil jeg sammenfatte perspektivenes nøkkelbegreper og komprimere begrepssettene i en analysemodell. Denne modellen er et forsøk på å se perspektivene i sammenheng, og kan frembringe ytterligere og nyanserte synsmåter enn hva hvert enkelt perspektiv gjør alene. Analysemodellen fungerer dermed som en sortering for forskningsspørsmålene mine. Senere i oppgaven (kap.8) drøfter jeg modellens empiriske anvendelse og hvorvidt modellen kan fungere som en idealtype på kjerneverdier.

3.1 Kjerneverdier

I generell betydning refererer gjerne verdier til våre forestillinger og oppfatninger om hva som er viktig for oss. De er deskriptive ved at de beskriver hvem vi er og hva vi vil oppnå, og de kan være normative ved å beskrive hvordan man ønsker å oppnå det. I organisasjons-sammenheng vil kjerneverdier være fundamentet for prinsipper, strategier og handlinger som medlemmene i en organisasjon representerer, og som de anser som ytterst viktig og beskrivende for seg selv (Scott, Jaffe og Tobe, 1993). Slik sett kjennetegner kjerneverdier

organisasjonens handlemåte og gir medlemmene en felles retning og betingelser for atferd og handling. I samsvar med dette definerer Rokeach verdier som ”en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand” (Rokeach, 1976, s. 345, oversatt av Bang, 2011, s. 47). I denne definisjonen belyser Rokeach at foretrukne handlemåter og atferdsmønstre formidler bedriftens filosofi om hvem de er og hva de står for. Verdiene inkluderer således hvordan medlemmer behandler hverandre, hvordan medlemmer, grupper og organisasjonen i sin helhet driver deres virksomhet og hva som betegner deres essensielle væremåte.

Wenstøp og Seip (2009) fremstiller kjerneverdier som et dydsetisk sinnelag der verdiene karakteriserer handlinger og holdninger. Dette betyr at man ikke fokuserer på regler eller konsekvenser, men om handlingen i seg selv er moralsk verdig i forhold til det som forventes. Kjerneverdier beskriver med andre ord ønskede holdninger eller det som blir sett på som forbilledlig og optimal oppførsel (Wenstøp og Seip, 2009). Collins og Porras definerer kjerneverdier som: ”...the organization’s essential and enduring tenets – a small set of timeless guiding principles that require no external justification; they have *intrinsic* value and importance to those inside the organization” (Collins og Porras, 2005, s. 222). Av definisjonen kommer det frem at kjerneverdier er varige grunnprinsipper for den enkelte organisasjon og dens medlemmer. Det er imidlertid grader av kjerneverdiers varighet eller stabilitet. Derfor må verdiene relateres til et balansert stabilitetsforhold, ifølge Rokeach (1976). Med dette menes at kjerneverdier ikke kan være fullstendig stabile av den årsak at individuelle og sosiale forandringer bør kunne inntreffe (Rokeach, 1976). Dog kan ikke kjerneverdier være ustabile av den grunn, da mennesket behøver en viss grad av permanens for å forankre og tilstrebe verdiene til egne handlinger og holdninger (Rokeach, 1976).

Videre kommer det frem av Collins og Porras (2005) sin definisjon på kjerneverdier at verdiene har indre verdi for den enkelte organisasjon og dens medlemmer. Dette kan relateres til indre motivasjon, og har å gjøre med menneskets indre drivkraft som styrer dets handlinger. Utarbeidelsen av kjerneverdier bør derfor ikke være basert på kalkulasjoner om hvilke verdier som er populære, profittangivende eller pragmatiske, da dette kan svekke betydningen av verdienes indre verdi (Collins og Porras, 2005). Dette betyr også at etterlikning av kjerneverdier fra andre liknende bedrifter unødig utgjør samme effekt for den gjeldende bedriften. Slik Lencioni (2002) også fremhever, vil kjerneverdier kun være

kjerneverdier dersom de er tilpasset, autentiske og forankret for den enkelte organisasjon med klare implikasjoner for handling.

3.1.1 Kjerneverdiernes funksjon

Kjerneverdiernes funksjon og intensjon kan ifølge Rokeach (1976) oppsummeres i tre ledd. For det første mener Rokeach (1976) at verdiene fungerer som standarder. Med dette menes hvordan kjerneverdiene forteller organisasjonsmedlemmene hvilken tro, og hvilke holdninger og handlinger som er verdt å etterstrebe i regi av bedriften. Verdiene leder oss dermed til å inneha konkrete posisjoner i sosiale situasjoner. Videre hevder Rokeach (1976) at verdier fungerer som generelle prinsipper for beslutningstaking og konfliktløsning. Således gir verdiene veiledning til å velge mellom alternativer i medlemmenes arbeidssituasjoner. På den måten henger funksjonene til Rokeach (1976) nært sammen, da verdier som standarder kan legge grunnlaget for hvordan verdiene tjener til valgavgjørelser. Kjerneverdier kan med dette anses som styringsverktøy som rår over vårt affektive system og fungerer i en rasjonell prosess, snarere enn et bakteppe for emosjonelle vurderinger. I likhet med Rokeach (1976), er Lencioni (2002) i den oppfatning av at kjerneverdier skal sette sitt preg på alt av organisasjonens aktiviteter, og være grunnlag for alle beslutninger.

For det tredje påpeker Rokeach (1976) at verdier har en motivasjonseffekt som kommer til uttrykk i menneskelige behov. Som eksempel har Vinmonopolets verdier ”tydelig”, ”engasjert” og ”inkluderende” en positiv grunntone, og kan omtales som preskriptive ved at de har en form som skal pålegge eller stimulere til atferd. Ifølge Hultman (2005) finnes det ikke noe slikt som verdier med nøytral effekt. Verdiene har enten positiv eller negativ innvirkning på beslutninger, prioriteringer, strategier, handling og atferd. Således kan også Rokeach (1976) sitt tredje ledd i forbindelse med kjerneverdiernes funksjon, sies å henge sammen med foregående ledd. Individets motivasjon påvirker utførelsen av en konkret handling, og vil videre ha påvirkning for hvilke valgavgjørelser som tas, basert på hva bedriften anser som moralsk verdig gjennom sine kjerneverdier.

Forutsetningen for at kjerneverdiene tjener til sin intensjon kan midlertidig være avhengig av at verdiene er felles delt slik at samtlige medlemmer handler i samsvar med hverandre. Scott, Jaffe og Tobe (1993) antyder nederlag og mislykkethet dersom verdiene ikke har essens av å være rimelig felles delte for den helhetlige organisasjon. Ukjente verdier for de ansatte i organisasjonen kan dermed være grunnlag til forvirring eller frustrasjon, og sette demper for

organisasjonens helhetlige og allmenne grunnlag. Hva som inngår i at verdier er felles delt i en organisasjon, er midlertidig gjenstand for diskusjon. På den ene siden kan felles delt innebære at alle i organisasjonen kjenner til, fortolker og lar seg påvirke av verdiene på samme måte. Dog kan det på den andre siden bety at verdiene er felles delt til tross for at dette kun innebærer at organisasjonens medlemmer vet hvordan de burde handle, uten at de faktisk handler slik. Verdiene bringer med dette medlemmene sammen og opererer som link mellom det medlemmene har til felles.

3.1.2 Vurdering av kjerneverdier

Ved å benytte Hultmans (2005) modell på vurdering av verdier vil det utnevnes fire kriterier som betrakter verdienes fundament for handlinger og utførelse, og kan med andre ord bidra i fremstillingen av kjerneverdiens eksistens og utbytte i de ansattes arbeidshverdag. Hultmans (2005) objektive kriterier er basert på kvalitativ og analytisk forskning på vurdering av verdier, og er etablert for å bygge en fremtid som er suksessfull for individer og organisasjoner. Disse kriteriene er ”balanse”, ”levedyktighet”, ”tilpasning” og ”autensitet”. Av det empiriske arbeidet Hultman har gjort, mener han kriteriene legger grunnlag for vurdering av verdienes forankring i bedriften og i hvilken grad de er mulig for samtlige medlemmer å operere med. Derfor vil kriteriene anvendes senere i oppgaven som perspektiver på hvordan Vinmonopolets ansatte forstår kjerneverdiene.

Det første kriteriet i Hultmans (2005) verdivurdering er *balanse*. Organisasjoner har som nevnt utformet flere kjerneverdier som representerer hvem bedriften er og hva den står for. Når en således gjør en vurdering av disse verdiene er det reelt å iaktta balansen mellom bedriftens verdier og den virkelige atmosfæren i bedriften. Dette vedrører representasjon av verdienes eksistens i miljøer som kanskje forandrer seg drastisk eller som i det hele tatt endres i takt med omgivelsene. Til tross for skiftende omgivelser, bør verdiene bestå. Balansegangen mellom verdienes intensjon og hvordan denne intensjonen faktisk er gjennomførbar i bedriftens endrende miljø, vil være avgjørende for verdienes nytte (Hultman, 2005). Balansekriteriet angår også det Hultman benevner som ”vekt”. Her går balansen ut på hvordan de samlede kjerneverdiene blir vektlagt likt. Vil det være en av verdiene som prioriteres når alt kommer til alt? I hektiske eller truende situasjoner poengterer Hultman og Gellermann (2002) at noen av verdiene kan forsømmes i skyggen av prioriterte handlinger

som kun gjør seg gjeldende i en eller ingen av verdiene. I så tilfelle kan en erindre ubalanse mellom organisasjonens verdier.

Kriteriet for *levedyktighet* angår selve innholdet i verdiene. Slik Hultman (2005) fremhever er ikke verdier definert av hva en sier, men hva en gjør. For å bli vurdert levedyktig må verdiene produsere effektive handlinger og resultater i forhold til hva som forventes (Hultman, 2005). Forutsetningen tilspisses til at medlemmene må kjenne til hva som forventes av de slik at de kan handle deretter. Klart definerte verdier vil også være avgjørende for hvorvidt verdiene kan betraktes som levedyktige eller ei.

Når en vurderer om det er samsvar eller kongruens mellom organisasjonens verdier og individets verdier, vurderer man verdienes *tilpasning* (Hultman og Gellermann, 2002). Dette betyr at tilpasning berører individets identifisering med kjerneverdiene, og hvorvidt individet kan kalle organisasjonens verdier som sine egne. Dette har ifølge Hultman (2005) stor innvirkning på medlemmenes handlinger og atferd, i forhold til at det kan forekomme konkurransedyktige verdier innenfor en persons verdisystem dersom det ikke eksisterer kongruens. Manglende samsvar mellom individets og organisasjonens verdier kan på sin side også gi individet opplevelsen av at verdiene har en manipulerende rolle, ved å få de til å handle på bestemte måter.

Hultmans (2005) siste objektive kriterium i vurderinger av verdier omfatter *autensitet*. Autensitet er å oppgi de riktige årsakene for handling, mens mangel på autensitet er å gi troverdige, men til tross falske grunner for våre handlinger (Hultman, 2005). Dette vedrører med andre ord i hvilken grad verdiene faktisk er benyttet i reell praktisk handling.

3.2 Organisasjonskultur

Jeg vil i denne delen belyse hvordan organisasjonskultur kan være en avgjørende faktor for å forstå kjerneverdienes eksistens og tilstedeværelse i organisasjoner, og hvordan dette kan påvirke de ansattes anvendelse av verdiene. Slik Schein (2010) ser det, kan forståelse av en bedrifts kultur medbringe innsikt i hvorfor bedriften benytter bestemte verdier og normer. Dette betyr at kulturen kan bidra til å identifisere hvilke krefter som opptrer i oss som mennesker og som definerer hvem vi er. Dog er forståelse av kulturen i organisasjoner en kompleks oppgave ettersom kulturbegrepet er abstrakt og mangler klarhet i måten det er

definert på. Når jeg skal definere kulturbegrepet tar jeg utgangspunkt i Scheins (1990) definisjon av kultur som:

Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1990, s. 7).

I denne definisjonen belyser Schein at kultur tenderer mot stabilitet, faste mønstre og integrering. Medlemmene i en organisasjon utvikler en gjensidig forståelse om hva de uformelle grunnreglene for tankesett, funksjon og handling er. For organisasjoner som har felles verdier, kan disse gi en grunnleggende karakter for organisasjonen (Deal & Kennedy, 1984). For øvrig skildrer Deal og Kennedy (1984) verdier som kulturens indre kjerne, der verdier gir retningslinjer for hvordan organisasjonens medlemmer skal oppfatte, tenke og føle i forhold til konkrete problemer. Likevel benytter jeg i denne oppgaven Scheins (2010) kulturperspektiv, med grunnleggende antakelser som den kulturelle kjerne. Verdier og grunnleggende antakelser henger tett sammen, men skildrer likevel vesentlige forskjeller i prosessen av å forstå kjerneverdiens betydning i kulturen. Med Scheins (2010) begrepssett kan en fremstille ulike nivåer i kulturen, og forsøke å avdekke hvordan kjerneverdiene kan utarte seg i bevisste og ubevisste nivåer. Hva kulturen forteller kan altså gi en forståelse av hvordan de ansatte i Vinmonopolet tenker, føler og handler, der kjerneverdiene tenderer mot å beholde kontinuiteten i de unike egenskapene i det kulturelle system.

3.2.1 Scheins kulturnivåer

Ifølge Schein (2010) kan kultur deles opp og analyseres gjennom tre nivåer. Disse kaller han for artefaktnivå, verdinivå og grunnleggende antakelser. Nivåene representerer hvordan forskjellige kulturelle fenomener kan observeres i ulik grad. Altså hvorvidt og i hvilken grad nivåene er synlige for observatøren. Artefaktnivå og verdinivå presenteres av Schein (2010) som nivåer med høyere bevisstnivå og er i større grad synlige fenomener. Grunnleggende antakelser er derimot dyptliggende og vanskelige å få taket på. Sistnevnte nivå er også hva Schein omtaler som kulturens fundamentale og indre kjerne. Organisasjonskultur kan også skildres gjennom betegnelsene kulturinnhold og kulturuttrykk (Bang, 2011). De verdiene og

grunnleggende antakelsene som gjelder for medlemmene i en organisasjon, og som det forventes at medlemmene følger, kalles kulturinnhold (Bang, 2011). Dette er gjerne skjult for utenforstående som ikke tilhører bedriften. Når verdier og grunnleggende antakelser manifesterer seg gjennom symbolske prosesser og objekter i organisasjonen, og som understøtter kulturinnholdet, kalles dette kulturuttrykk (Bang, 2011). Scheins (2010) artefaktnivå vil med dette være en naturlig del av organisasjonens kulturuttrykk.

Artefakter er det øverste nivået i inndelingen av kultur, og kan beskrives som fenomener i overflaten av kulturen. Med dette menes at artefaktene er alle fenomener som kan sees, høres og føles ved første møte med en ukjent organisasjon og deres fremmede kultur (Schein, 2010). Slike fenomener kan være organisasjonens arkitektur, medlemmenes klesstil, talespråk og observerbar atferd. Essensen av artefaktene er at de enkelt kan observeres, men at de er vanskelige å tyde meningen og tankeinnholdet av. Schein (2010) uttrykker at artefaktenes innhold og betydning enkelt kan bli farget av observatørens egne oppfatninger og forventninger til artefaktene, uten at artefaktene nødvendigvis blir tolket riktig. Observasjon av artefakter belyser derfor observatørens egne følelser og tolkninger av artefaktenes betydning, men uttrykker ikke nødvendigvis om observatørens gjenspeilinger kan avdekke kulturens grunnleggende og faktiske innhold.

Verdier fremstiller det midterste nivået i inndelingen av kultur. På dette nivået gjenspeiles de verdier, normer og regler som er veiledende og styrende for medlemmenes handling og atferd (Schein, 2010). På bakgrunn av oppgavens tematikk vil det heretter fokuseres kun på verdier i dette nivået. Verdier kan på et visst nivå være med på å definere sentrale vilkår for det som er observert på artefaktnivå. Kjerneverdier er gjerne utformet i organisasjonsledelsens overbevisning om at de aktuelle verdiene skaper et mønster av handlinger og atferd. På denne måten er verdiene inkorporert i organisasjonens filosofi og virker som retningslinjer for å takle usikkerhet rundt vanskelige og ukjente situasjoner (Schein, 2010). Medlemmenes rolle blir med dette å handle i tråd med hva verdiene indikerer. Det er gjennom disse verdiene en kan predikere medlemmenes atferd på artefaktnivå. Dersom verdiene gjentatte ganger benyttes som løsninger på problemer og ukjente situasjoner for medlemmene, kan verdienes sies å modifiseres (Schein, 2010). Verdiene blir i så tilfelle tatt for gitt, og går over i oppfatninger og antakelser som mister sin plass i medlemmers bevissthet. Dette kaller Schein (1990) for en transformasjonsprosess. Transformasjonen angår altså hvordan verdiene modifiseres fra å være bevisst veiledende, til å bli ubevisste felles delte antakelser. Dog vil

ikke alle verdier gjennomgå en slik transformasjon, og de forblir bevisste. I analysering av verdier påpeker Schein (1990) et skille mellom de verdier som stemmer overens med de underliggende antakelsene, og verdier som bare er rasjonaliseringer. Slik kan det i noen tilfeller være slik at verdiene ikke stemmer overens med observerbar atferd. Verdier i bevisst form, som kan ha tegn til rasjonalitet, etterlater ofte store deler uforklarlig atferd. De i ikke nødvendigvis verdier som gjør at en forstår den kulturelle kjerne, men bare deler av kulturen.

Det dypeste nivået i inndelingen av kultur er grunnleggende antakelser. Som nevnt mener Schein (2010) at dette er kulturens fundamentale kjerne. Mønstrene som danner grunnleggende antakelser utvikles når en løsning på et problem eller en situasjon fungerer gjentatte ganger, og blir etter hvert tatt for gitt. Det som en gang var en hypotese, og bare basert på en verdi, manifesterer seg som en realitet. Slik vil medlemmene utvikle en felles delt tro på at virkeligheten i organisasjonen faktisk fungerer på denne måten. Grunnleggende antakelser, slik Schein (2010) definerer dem, er i høyeste grad tatt for gitt, og er i medlemmenes ubevissthet. Antakelsene har å gjøre med den svært dype siden av kulturen, og har minimal variasjon innenfor en bestemt kulturell enhet. En hvilken som helst annen forestilling som bryter med enhetens grunnleggende antakelser, vil gjerne oppleves som ukomfortabel og virke fullstendig uforståelig (Schein, 2010). Den felles delte tankeverdenen har også sammenheng med at et integrert medlem vil føle seg svært tilpass og komfortabel i sin enhet. Analytisk er de grunnleggende antakelsene svært uangripelige og vanskelige å sette fingeren på. Artefakter og verdier kan derfor fungere som predikanter for hvordan man slutter seg til de grunnleggende antakelsene, som holder fenomenene i kulturen sammen. Kulturens kjerne som et sett grunnleggende antakelser definerer hva en skal fokusere på, hva fenomener faktisk betyr, hvordan man reagerer følelsesmessig for det som skjer i organisasjonen, og hvilke handlinger og atferd en skal utføre i ulike situasjoner (Schein, 2010).

Slik Schein (2010) hevder, kan alle organisasjoner studeres gjennom de tre kulturnivåene. Dog vil alle tre nivåene også være avgjørende dersom en *virkelig* skal beskrive og forstå kulturen i en enkelt organisasjon. Selv etter å ha satt ord på organisasjonens verdier, kan man som observatør og analytiker oppleve mangelfull informasjon. For eksempel kan en oppleve at verdiene motsier hverandre, og mangler sammenheng, eller at de ikke stemmer overens med den faktiske atferden som er observert. Dermed vil en avgjørende faktor for fullkommen kulturforståelse være å erkjenne betydningen av hvordan grunnleggende antakelser spiller inn. Grunnleggende antakelser vil i så tilfelle ha utslagsgivende effekt på hvordan man tolker det

ukjente mønsteret. Det dyptgående nivået er dermed vesentlig for hvordan man skal fortolke artefaktene, og ikke minst hvor stor tiltro man skal ha til de uttrykte verdiene.

3.2.2 Kulturens funksjoner i organisasjoner; eksternt og internt.

Schein (2010) er i den oppfatning av at det som til syvende og sist avgjør medlemmers trivsel og deres konsentrasjon om sine primære oppgaver, kan nedtegnes til hvordan medlemmene forholder seg til ekstern tilpasning og intern integrasjon. Ekstern tilpasning omfatter hvordan bedrifter til en hver tid må forholde seg til sine ytre omgivelser, særlig når det kommer til tilpasning og overlevelse. Intern integrasjon innebærer organisasjonens indre prosesser for å sikre evnen til å ta vare på seg selv og forbli en kulturell enhet. Schein (2010) trekker frem hvilken betydning grunnleggeren eller ledelsen i en organisasjon i stor grad har påvirkning for hvordan medlemmene definerer og velger å løse ekstern tilpasning og intern integrasjon. Ledelsens visjoner, verdier og antakelser legger bakteppet for de kulturelle forutsetningene som medlemmene må forholde seg til, og som etter hvert blir en felles akseptert realitet. På bakgrunn av dette vil det være betydningsfullt å oppnå en forståelse for hvordan visjoner, verdier og antakelser går over fra å være lederens idégrunnlag, til å gjelde hele organisasjonen. Dette kan oppspores gjennom medlemmenes forhold til ekstern tilpasning og intern integrasjon.

For at en organisasjon skal ha et godt forhold til sine omgivelser må den håndtere de problemer og spørsmål som er knyttet til ekstern tilpasning. Dette har sammenheng med at omgivelsene setter føringer for hvilke bestemmelser, muligheter, valg og begrensninger som oppstår for en kulturell gruppe. På den måten tvinger omgivelsene organisasjonsmedlemmene å klargjøre sine visjoner og hovedoppgaver for å i det hele tatt overleve (Schein, 2010). Schein (2010) nevner i den forbindelse nytteverdien av at organisasjoner spør seg "Hva er vår funksjon i det store og det hele?" Effekten av slike strategiske spørsmål har å gjøre med bevisstgjøring av organisasjonens gjeldende funksjoner, både av manifest og latent art. Svarene på slike spørsmål vil derfor kunne ha en avgjørende rolle for organisasjonens kulturelle forutsetninger. Dog krever det at medlemmene oppretter en felles delt forståelse av den viktigste misjonen og strategiene. Som eksempel kan Vinmonopolets kjerneverdier belyses som bærebjelken til øvrige mål, strategier og visjon. Kjerneverdiene blir således grunnprinsippene for hvordan Vinmonopolet skal imøtekomme sine ytre omgivelser, som videre er knyttet til ekstern tilpasning.

Avgrensningen av organisasjonens misjon danner videre utgangspunkt for spesifisering av målsetting og hvilke midler som behøves for å oppnå disse målene. Slike avgjørelser vedrørende målsetting, strategiske overveielser og definering av misjon pålegger krav om struktur (Schein, 2010). Dette henger sammen med hvordan ytre omgivelser og mellommenneskelige forhold innad må samsvare, noe som anses som en svært kompleks oppgave. Strukturering med å enes om hvilke kriterier som skal benyttes for å evaluere hvordan organisasjonen arbeider mot sine mål må derfor nedtegnes (Schein, 2010). Siste område som er viktig for ekstern tilpasning angår utvikling av enighet om hva som er de riktige forbedrings- og reparasjonsstrategier (Schein, 2010). Disse strategiene har betydning dersom målene ikke oppnås eller må endres for å forbedre måloppnåelsen. Dette området for ytre tilpasning kan tenkes særs avgjørende i forbindelse med medlemmenes reaksjon på ”dårlige nyheter”, for eksempel forhold som truer organisasjonens overlevelse. En enighet rundt reaksjonsmønsteret og allerede tilrettelagte reparasjonsstrategier kan derfor ha utslag for organisasjonens effektivitet og innhenting.

Slik det betegnes ovenfor er ekstern tilpasning avgjørende forhold for hvordan en organisasjons kultur utvikles. For at en bedrift skal være i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver, som hjelper bedriften til å tilpasse seg sitt eksterne miljø, må den samtidig utvikle og vedlikeholde sine interne relasjoner, og skape intern integrasjon (Schein, 2010). Prosessene gjennom intern integrasjon vil både bli påvirket av og virke inn på det eksterne tilpasningssystemet. Intern integrasjon angår ifølge Schein (2010) seks spørsmål eller problemområder for utviklingen av bedriftens sosiale system.

For at en bedrifts kulturelle forutsetninger skal ta form, er bedriften for det første avhengig av at medlemmene etablerer et kommunikasjonssystem og et språk som er felles delt (Schein, 2010). Dette kan være avgjørende for at medlemmene i kulturen skaper trygghet og felles delte antakelser, samt at et felles språk og begrepsapparat er en betingelse for samarbeid. Ulike begrepsapparat kan skape frustrasjon og uenighet om hva bedriften skal foreta seg, og er derfor fundamentalt avgjørende for overlevelser og suksess. Sammenbrudd i kommunikasjonen mellom mennesker skyldes ofte ifølge Schein (1990) at medlemmene ikke er klar over at de gjør seg grunnleggende forskjellige antakelser om hva begrepene betyr fra opprinnelsen av. Dette kan for eksempel påvirke hvordan medlemmene i en organisasjon forstår kjerneverdiene, og i hvilken grad samtlige medlemmer tillegger det samme verdiinnholdet i verdiene. Kommunikasjonsflyten kan bli satt på prøve dersom

kjerneverdiene meningsinnhold relateres som forskjellig fra ansatt til ansatt, og intern integrasjon kan anses som en større utfordring.

I tillegg til et felles språk og begrepsapparat avhenger bedriftens sosiale system av hvilke kriterier som gjør seg gjeldende for et medlemskap (Schein, 2010). Dette har betydning for hvordan bedriftens medlemmer gir et bilde av seg selv, og avgrenser seg selv i kriterievalget, og er utslagsgivende for medlemmenes funksjon og utvikling. For det tredje mener Schein (2010) at bedriften bør utvikle en maktorden som setter kriterier for hvordan medlemmene utvikler, opprettholder og mister makt og innflytelse. Målet og intensjonen med slike kriterier er koblet til hvordan bedriftens kultur skal takle og holde styr på aggresjon og mestringsbehov. I tillegg bør bedriften utvikle regler og normer for tillit, nærhet og relasjoner innad i bedriften. Enhver gruppe eller bedrift bør ha spilleregler for hvordan man skal utvikle gode samspill, oppnå likhet mellom kjønn, og hvordan man skal håndtere intimitet (Schein, 2010). Videre i dannelsen av intern integrasjon mener Schein (2010) at bedriften bør skape enighet vedrørende fordeling av belønning og straff. Dette angår hvilken standard bedriften skal leve etter når det kommer til lydighet og ulydighet til reglene innad i kulturen. Som det sjette problemområde for bedriftens interne integrasjon tillegger Schein (2010) betydningen av at bedriften er reflektert omkring uforklarlige og uadministrerbare hendelser. Han mener det bør tilegnes en felles enighet rundt disse hendelsene, og hvilke meninger og reaksjoner som er akseptert rundt det uforklarlige. Dette har betydning for kulturen i den forstand at det kan lindre den utrygghet som ofte befinner seg i hendelser som ikke kan forklares eller som man ikke forstår.

Spørsmålene i forbindelse med ekstern tilpasning og intern integrasjon går over i hverandre og står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. Dette belyses gjennom omgivelsenes begrensning for hva en organisasjon kan oppnå, samtidig som det innfor disse begrensningene ikke alltid finnes løsninger som samsvarer med organisasjonens indre egenskaper og samhold. På den måten vil omgivelsene forme bedriften, forutsatt at bedriften velger å ta del i omgivelsenes påvirkning. Som eksempel kan ekstern tilpasning være avgjørende for Vinmonopolets virke slik at de bevarer deres monopolordning, hvilket er nokså egenartet i forhold til andre bedrifter. En kan med andre ord si at ekstern tilpasning omhandler Vinmonopolets overlevelse, og at de derfor er avhengige av støtte fra befolkningen for å forbli et Vinmonopol. I den sammenheng er Vinmonopolet også avhengig av å sikre evnen til å ta vare på seg selv internt, og sikre sin egenartede kultur, slik at dette kan overføres til ytre

omgivelser. Dette belyser det gjensidige avhengighetsforholdet mellom ekstern tilpasning og intern integrasjon.

I lys av dette kan kjerneverdier antas å være påvirkningsfulle faktorer for intern integrasjon og ekstern tilpasning. Dette kan belyses med at kjerneverdiene intensjon blant annet skal binde medlemmene i en organisasjon sammen. I så måte kan kjerneverdier ha en kulturell verdi og påvirke graden av intern integrasjon. Videre kan kjerneverdiene også berøre bedriftens ytre omgivelser da verdiene kan påvirke møtet med eksterne kunder og leverandører.

3.2.3 Én helhetlig kultur og mange subkulturer

Kultur omfavner ikke alltid en helhetlig og felles delt virkelighetsoppfatning for alle medlemmer i en organisasjon. Utover hva som er felles delt for den totale organisasjon, kan det også oppstå mangfoldige subkulturer blant organisasjonens kollektive virkelighetsoppfatning. Med subkultur mener Schein (2010) en gitt gruppe som ofte deler mange antakelser for den totale organisasjon, men som også innehar antakelser seg i mellom som danner egne enheter innad i organisasjonen. Således kan en se på subkulturer som en undergruppe av organisasjonens medlemmer som deler lignende eller egenartede normer, verdier og grunnleggende antakelser fra den helhetlige kultur. Slike subkulturer formes ofte rundt de funksjonelle avdelingene i en bedrift, og er gjerne basert på liknende utdanningsbakgrunn, delte arbeidsoppgaver, erfaring eller geografiske enheter (Schein, 2010). Subkulturer kan med dette dannes i mindre grupper, avdelinger, i horisontale sjikt eller i yrkesgrupper i organisasjonen.

Subkulturer kan ifølge Schein (2010) stå for egne mål og ha forskjellige virkelighetsoppfatninger for hva som betegner organisasjonen. Slik kan det oppstå differanse mellom organisasjonens helhetlige kultur og subkulturens verdier og grunnleggende antakelser. Utfordringene på tvers av slike grenser reiser seg ikke bare av det faktum at subkulturens mål kan avvike fra organisasjonens mål, men også fra det mer fundamentale problemet at begreper og betegnelser kan forstås og benyttes forskjellig. På den måten kan faremomentet ved subkulturer utvikle meningsbærere som strider litt i mot kjerneverdiene, og at fellesforståelsen avtar.

I dette kapittelet er det fremvist at Schein (2010) er opptatt av hvordan kultur forankrer seg på forskjellige måter i en bedrift, og kan sees gjennom tre nivåer; artefakter, verdier og

grunnleggende antakelser. Ekstern tilpasning og intern integrasjon er faktorer som påvirker bedriftskulturens overlevelse og er med på å farge organisasjonens artefakter, verdier og grunnleggende antakelser. Organisasjonens helhetlige og felles delte forståelse kan igjen påvirkes av organisasjonens subkulturer. Subkulturene kan operere som sterke meningsbærere og utfordre kulturens kollektive målsettinger og virkelighetsoppfatninger. Videre i oppgaven beveger vi oss nå fra Scheins kulturelle perspektiv på bedrifter, over på et mer handlingsorientert syn på de prosessene som oppstår i en bedrift. Man kan kanskje si at Argyris og Schöns (1996) handlingsteori forklarer mye av handlingene og samspillet mellom kulturnivåene som Schein beskriver. Slik sett mener jeg at Argyris og Schöns og Scheins perspektiver balanserer hverandre. Samtidig tilføyer Argyris og Schön ulike syn og prosesser som ytterligere kan komplimentere Schein, ved å gå enda grundigere inn i den enkeltes handlingsmønster.

3.3 Handlingsteori

Ifølge Argyris og Schön (1996) representerer organisasjoner kunnskap direkte, ved at de representerer og uttrykker strategier for hvordan man skal utføre komplekse oppgaver. Dette kan belyses ved at organisatorisk kunnskap er nedlagt i både rutiner og i praksiser som kan dekodes og studeres selv om praktikerne ikke er i stand til å beskrive dem. Vi snakker om meningssystemer som ligger til grunn for handling, og kunnskaper om hvordan vi mener virkeligheten fungerer. Vi skaper mening av virkeligheten i den forstand at "virkeligheten" er våre subjektive oppfatninger av situasjoner og verden rundt oss. For å forklare meningssystemene i våre handlinger og atferdsmønstre, tilnærmer vi oss handlingsteorier. Ifølge Argyris og Schön (1989) bygger handlingsteorier på antakelsen om at man som individ innehar teorier om hva som får andre og seg selv til å handle på bestemte måter. Derfor representerer handlingsteori individets kognitive grunnlag som avgjør alle overlagte handlinger. Individuelt konstruerte representasjoner av verdier, normer, strategier og antakelser av verden, legger grunnlaget for individets bestemte handlinger (Argyris & Schön, 1989). Generelt beskriver Argyris og Schön (1989) handlinger gjennom en situasjonspreget analyse: dersom man i situasjon S (*situation*), vil oppnå konsekvensen C (*consequence*), så må man gjøre A (*action*). Av dette kommer det frem at Argyris og Schön mener menneskets verdier og ønsker legger grunnlaget for handling. Dog er menneskelige handlinger mer komplekse enn som så. Vi søker gjerne etter rasjonelle grunnlag for våre handlinger, men i noen tilfeller kan rasjonalitet virke mer som en forhåpning, snarere enn en beskrivelse av

virkeligheten. Alt er heller ikke rasjonelt, da menneskelige handlinger gjerne skjer gjennom vår underbevissthet. På grunnlag av dette skiller Argyris og Schön (1989) mellom to forklaringsmodeller som mennesket benytter, for egen og andres atferd. Forklaringsmodellene angår hvordan handlinger kan være automatiske og ubevisste på den ene siden, og hevdede og forfektete på den andre siden. Med Argyris og Schöns (1996) begrepssett er handlingsteori delt inn i uttrykt teori og bruksteori.

3.3.1 Uttrykt teori og bruksteori

Argyris og Schön (1996) hevder at uttrykt teori omhandler hvordan vi oppfatter verden, og hvilke verdier vi hevder er basert på vår atferd. Dette betyr at vi forklarer vår egen atferd ut i fra denne teorien. Dersom en blir spurt om hvordan man handler eller reagerer under konkrete omstendigheter, vil svaret gjerne være basert på uttrykt teori. Uttrykt teori er derfor karakterisert som bevisste handlingsmønstre. I organisasjonssammenheng kan en bedrifts kjerneverdier være et eksempel på uttrykt teori. Dette er verdier som bedriften offisielt forplikter seg til og som beskriver bedriften slik den selv ønsker å uttrykke seg i markedet. Kortfattet kan slike kjerneverdier oppsummere det bedriften ønsker å handle ut i fra.

I tilfeller kan det likevel være slik at vi forklarer vår egen atferd ut i fra verdier vi sier eller ønsker å handle ut i fra, men som likevel ikke etterleves i praksis. Dette kan også omtales som den essensielle distansen mellom uttrykt teori og bruksteori. Det man uttrykker at man gjør, er ikke nødvendigvis tilfelle når det kommer til stykket av å faktisk utføre det. Bruksteori forteller hvilke handlinger som substansielt synes, og hvilke verdier man faktisk handler ut i fra (Argyris og Schön, 1989). Bruksteori er med andre ord det som styrer vår atferd, og kan være uavhengig av hvilke uttrykte verdier eller handlinger vi tidligere har hevdet å handle ut i fra. Disse handlingene er ofte ubevisste og tar gjerne form som automatiske handlinger. Slik Argyris og Schön (1996) uttrykker det, er dette handling som er implisitt i utførelsen av aktivitetsmønsteret.

Bruksteori representerer hvilke variabler eller verdier vi er interessert i, og som vil påvirke våre handlingsmønstre. Med dette menes at mennesket i seg selv drives av egne styrende variabler, og at vi til enhver tid forsøker å beholde verdiene for disse variablene innenfor vårt aksepterte område. Kjerneverdier kan anses som sosialt ønskelige og det foreligger ofte et sterkt press for å offentlig tilkjennegi og anerkjenne disse verdiene. Til tross er det ingen selvfølge at disse verdiene gjør seg gjeldende internt for individet, og at bruksteorien eller de

faktiske handlingene avviker fra de hevdede handlingene. Spørsmålet i den sammenheng er i hvilken grad våre hevdede handlinger samsvarer med våre faktiske utførte handlinger. Dette relateres til i hvilken grad uttrykt teori og bruksteori er kongruente.

3.3.2 Kongruens

Dersom et individs atferd stemmer overens med det individet uttrykker, mener Argyris og Schön (1989) at det er kongruens mellom uttrykt teori og bruksteori. I organisasjonssammenheng peker dette gjerne på teorier ledelsen har om hvordan medlemmene skal handle innenfor bestemte områder eller i konkrete situasjoner. Kongruens mellom uttrykt teori og bruksteori kan for eksempel legge forholdene til rette for at bedriftens kjerneverdier er benyttet slik de er ment til å fungere. Mangel på kongruens kan i dette tilfelle eksemplifiseres med at kjerneverdiene eksisterer som uttrykte, men som ikke synes i handling eller i praksisrelatert atferd. En kan med andre ord kanskje si at kongruens mellom teoriene blir nødvendig for at kjerneverdiene skal ha nytteverdi i praksis.

3.4 Analysemodell

Nå har jeg tatt for meg ulike teoretiske perspektiver som jeg mener er viktige bidrag når det kommer til kjerneverdier. Min oppfatning er at de belyser på ulike måter hvordan en kan forstå og idealisere verdiene. Schein (2010) kan oppfattes som opptatt av verdienes innhold, i den forstand at han vektlegger hva som ligger i bevisste og ubevisste verdier, og hvor de befinner seg i kulturen. En nærliggende tolkning er at Scheins perspektiv orienterer seg sosialt ved at verdiene påvirkes av samspillet i organisasjonen. Scheins kulturforståelse omfatter med andre ord at kultur er et mønster av sosialt skapte verdier og meninger. Motsetningsvis kan handlingsteorien til Argyris og Schön (1989) tolkes som ytterligere kognitiv. Her er individet i fokus og verdiene relateres til en anvendelsesprosess. Det er med andre ord ytterligere fokus på hvordan verdiene anvendes i praksis, snarere enn hva verdienes innhold antyder. Hultmans (2005) bidrag kan tolkes som både sosialt og kognitivt orientert. De objektive kriteriene for vurdering av verdier omfatter både sosiale og personlige behov, samt ulike spenninger de har seg i mellom. Hultmans kriterier kan tolkes som en forsterkning for å vurdere i hvilken grad verdiene har anlegg for praktisk og strategisk anvendelse, både for det enkelte medlem og for organisasjonen som helhet.

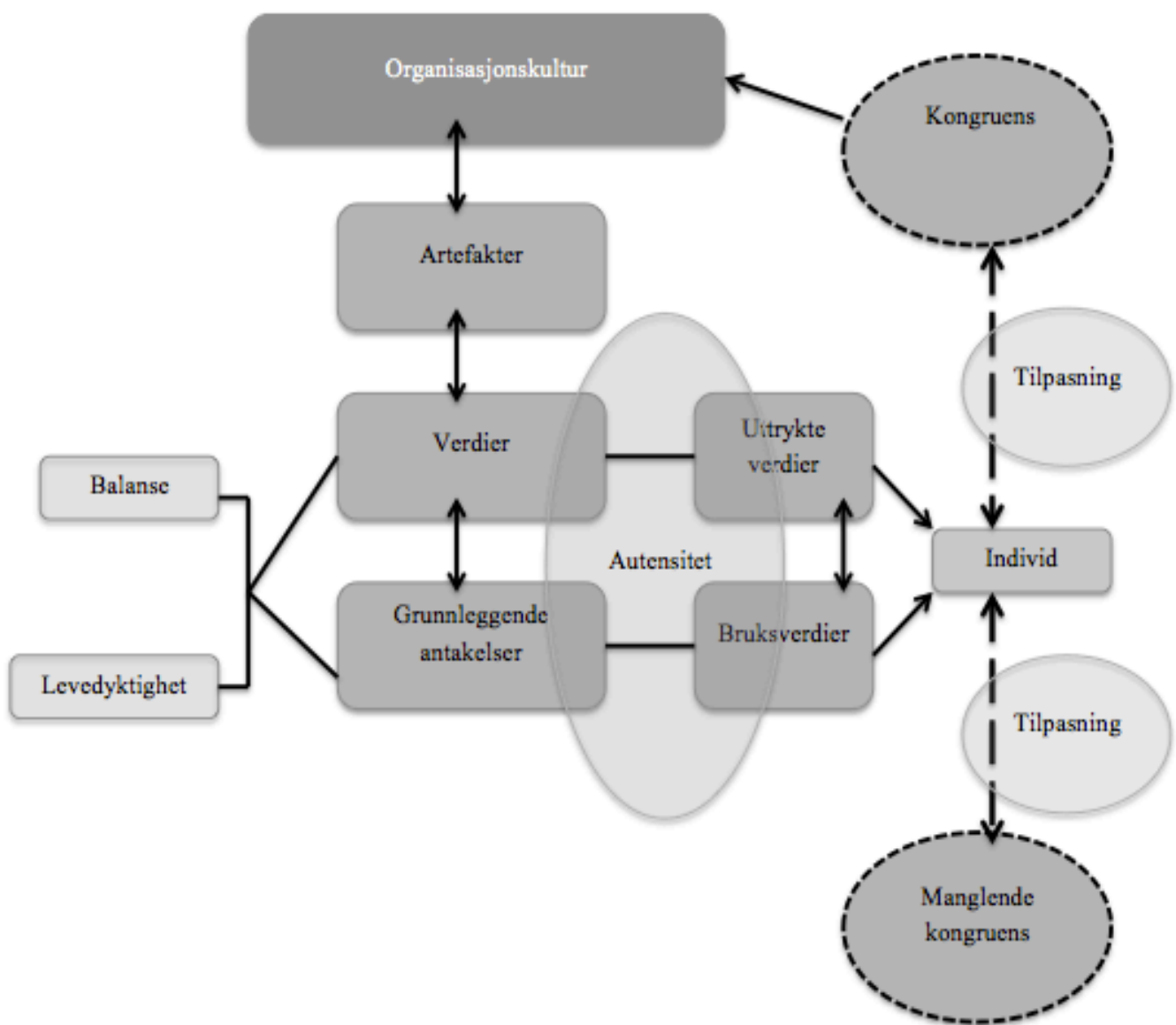
De tre teoretiske rammeverkene har også mange fellestrekk. Alle er opptatt av en dypere forståelse av de prosessene som bevisst eller ubevisst er med på å påvirke verdier, kultur og handlingsutførelse i organisasjonssammenheng. Argyris og Schöns handlingsteori deler også likhetstrekk med Scheins kulturnivåer. Relatert til Schein kan hans grunnleggende antakelser knyttes opp mot bruksteori i lys av at våre grunnleggende antakelser avsløres gjennom våre handlinger. Samtidig kan Scheins verdinivå relateres til uttrykt teori. Av den grunn vil uttrykt teori og bruksteori også benevnes som uttrykte verdier og bruksverdier videre i oppgaven. Hultmans autensitetskriterium kan også sammenliknes med uttrykte verdier og bruksverdier. Kriteriet fremgår ut i fra samme dilemma i forhold til avvik eller samsvar mellom de forfektete og praktisk anvendte verdiene.

I alle tre perspektivene opplever jeg at ”kongruens” er et nøkkelord. Slik rammeverkene fremstiller det, kan graden av kongruens påpeke hvordan verdiene har verdi både for det enkelte medlem, og for den helhetlige organisasjon. Jeg opplever av rammeverkene at kongruens kan gjøre seg gjeldene på to nivåer. For det første i hvilken grad det er samsvar mellom organisasjonens verdier og individenes verdier, og for det andre om individets uttrykte verdier og bruksverdier stemmer overens. Viktigheten av at verdiene er kongruente synliggjøres gjennom Hultman og Gellermanns (2002) fremstilling av forskningsbaserte konklusjoner. Her fremgår det blant annet at medlemmer presterer bedre og finner ytterligere kulturell tilhørighet til bedriften, dersom de organisatoriske kjerneverdier er på linje med deres personlige verdier. Dette kan bety at kongruens også kan oppfattes som en viktig faktor i prosessen av å erkjenne hvordan Vinmonopolets ansatte forstår og benytter verdiene. Sagt på en annen måte kan samsvar mellom individets verdier og organisasjonens verdier legge grunnlaget for å benytte verdiene som reelle og praksisorienterte prinsipper for beslutninger, handling og atferd. Det kan synes mer reelt å benytte kjerneverdier dersom en selv ser nytteverdien i verdiene.

3.4.1 Relevans for problemstillingen

Oppsummert har jeg sett nærmere på teoriene til Hultman (2005), Schein (1990 og 2010) og Argyris og Schön (1989 og 1996). Disse bidragene fremstår som perspektiver for fremstillingen av kjerneverdier. Nedenfor har jeg sammenfattet rammeverkene i en egenprodusert modell som fremstiller kjernen i hver teori, og som binder nøkkelbegrepene i teoriene sammen. Kjernen og begrepssettene fra hvert teoretiske perspektiv utgjør derfor

grunnlaget for analysen. Analysemodellen viser hvordan de teoretiske perspektivene kan sammenkobles, og sammen utgjøre nyanserte forbindelser og perspektiver i forståelsen av kjerneverdier. Slik kan analysemodellen kanskje fungere som en ideatype i vurderingen av hvordan kjerneverdier forstås av Vinmonopolets ansatte. Senere i oppgaven (kap.8) drøfter jeg hva forbindelsene i analysemodellen kan fortelle, og hvordan perspektivene kan anses som styrker og svakheter i fremstillingen av kjerneverdier. Her vil det også drøftes i hvilken grad analysemodellen er anvendbar i empirisk forskning.



Figur 2: Analysemodell. Illustrasjon av forbindelser mellom oppgavens teoretiske perspektiver (kilde: Forfatterens konstruksjon)

I lys av intervjuene jeg har utført ønsker jeg å tilnærme meg en oppfatning av hvordan Vinmonopolets ansatte forstår kjerneverdiene. Dette vil sees i lys av de tre teoretiske perspektivene. Kapittel 5 utgjør en diskusjon av funnene mine opp mot Hultmans (2005) objektive kriterier i vurderingen av verdier. I kapittel 6 knytter jeg funnene mine opp mot Scheins (2010) kulturforståelse og ser verdier i et kulturelt perspektiv. Funnene mine blir videre belyst gjennom Argyris og Schöns (1996) handlingsteori i kapittel 7, der verdiene betraktes gjennom de ansattes handlingsmønstre. Til slutt vil jeg i kapittel 8 drøfte hva analysemodellen kan fortelle i forhold til hvilke forbindelser som trekkes mellom de tre teoretiske perspektivene. Før vi kommer så langt vil oppgaven nå gå over i metodekapittelet med dets metodiske overveielser og avgjørelser.

4 Metode

”Veien til målet” betegner metodebegrepets opprinnelige betydning (Kvale og Brinkmann, 2009). Jeg mener dette er en enkel, men beskrivende betegnelse på hvordan mine metodiske overveielser og avgjørelser har formet seg underveis i dette prosjektet. Fra prosjektets tidlige oppstartfase til oppgavens fremstilling som ferdigstilt resultat, har jeg vært igjennom utallige beslutninger og metodiske refleksjoner. Dette innebærer valg av tematikk, metodiske avgjørelser, utarbeidelse av intervjuguide, strategiske utvalgskriterier, etisk tilrettelegging, gjennomførelse av intervjuer, transkribering og ikke minst det analytiske etterarbeidet av de innsamlede rådataene. Alle refleksjoner og avgjørelser rundt disse punktene er vesentlige for at oppgaven skal ha en meningsfull sammenheng og helhet, og at bedømmelsene jeg løfter frem er forskningsmessige forsvarlige. På bakgrunn av dette ønsker jeg å fremme og vise åpenhet rundt mine metodiske valg og refleksjoner. I dette kapittelet vil jeg først se nærmere på den metodiske tilnærmingen og bestemmelser i forhold til forskningsdesign for oppgaven. Deretter vil jeg presentere mine opplevelser og erfaringer rundt gjennomføringen av de kvalitative intervjuene. Videre vil jeg fremstille og drøfte hvilke etiske hensyn som er tatt i betraktning, og presentere studiens validitet og reliabilitet. Avslutningsvis vil jeg utdype og reflektere rundt utgangspunktet for analysen, og redegjøre for hvilke utvalgskriterier som ligger til grunn for studiet.

4.1 Valg av metode – et kvalitativt prosjekt

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) vil tematikken og formålet med studien være avgjørende for metodiske avgjørelser. På bakgrunn av min tematikk og problemstilling fant jeg det mest gunstig å velge kvalitativ metode. Dette kan begrunnes på bakgrunn av at kvalitative metoder legger til rette for å fange opp meninger, oppfatninger og handlinger hos aktørene som studeres (Dalland, 2012). Jeg mener derfor at valget av kvalitativ metode bidrar til å gi meg den dybdeforståelsen jeg ønsker av de ansattes forhold til Vinmonopolets kjerneverdier. Som nevnt kan kjerneverdiene og de ansattes grunnleggende antakelser være nokså skjult. Kvalitative metoder kan med dette være hensiktsmessig for å gå i dybden og finne det særegne og karakteriserende ved de ansattes forståelse av kjerneverdiene. Creswell (2007) underbygger dette ved å hevde at kvalitative studier er fortolkende, materielle praksiser som gjør fenomenet man vil forstå synlig. Slik sett mener jeg at mulighetene til fortolkninger og

betraktninger i kvalitativ metode vil forsterke mulighetene mine av å utforske kjerneverdier, som ofte ligger skjult i individets ubevissthet.

Videre besluttet jeg at intervju som metode ville gi meg et gunstig utgangspunkt for å få tilgang på den informasjonen og innsikten forskningsspørsmålene mine krevde. Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå ulike sider ved aktørenes dagligliv, fra aktørenes egne perspektiv (Kvale og Brinkmann, 2009). Samtidig påpeker Dalland (2012) at intervjuet også forteller noe utover den intervjuede personen, og ikke bare om personen per se. Dette betyr at intervju som metode kan gi meg innsikt i kjerneverdier som fenomen i seg selv, i tillegg til den enkeltes opplevelser og holdninger til fenomenet kjerneverdier.

I utarbeidelsen av intervjuguiden forsøkte jeg å forme spørsmålene slik at de reflekterte det teoretiske rammeverket som er valgt til oppgaven. Tanken bak dette var å forenkle etterarbeidet med analysen. Kvale og Brinkmann (2009) understreker at kunnskapen som produseres i intervjusamspillet og etterbehandlingen av intervjuene vil inneholde høyere kvalitet dersom man har forberedt intervjuet og intervjuguiden grundig. Det er knyttet ulike utfordringer til analysen av et materiale når datainnsamlingene er gjort gjennom dybdeintervju, slik det er gjort i dette studiet (Kvale og Brinkmann, 2009). Disse utfordringene gjør seg gjeldende i forhold til prosjektets holdbarhet og validitet. Derfor er det viktig at analytiske vurderinger er reflektert gjennom, slik at analysen faktisk blir et middel til å avdekke og tolke hva intervjuene har å fortelle. Analysemetoden som er valgt til dette studie er abduksjon. Abduksjon er en analysemetode som gjerne benyttes i casebaserte forskningsprosesser (Alvesson og Sköldberg, 2009). Dette vil jeg komme tilbake til senere i kapitlet.

Abduksjon kan ifølge Thagaard (2009) beskrives som en analysemetode som posisjonerer seg i et slags samspill mellom induksjon og deduksjon. Induksjon og deduksjon kan omtales som generelle strategier for å generere eller forme kunnskap (Kvernbekk, 2002). En induktiv tilnærming kjennetegnes gjennom å utvikle teoretiske perspektiver på grunnlag av data, hvor man trekker en slutning på bakgrunn av erfaring og observasjoner (Kvernbekk, 2002). Slik kan det opprinnelige datamaterialet suppleres med nye undersøkelser for å fremheve mønstre og sammenhenger. På den andre siden er deduksjon en tilnærming med teoretisk forutinntatthet, som tar utgangspunkt i etablerte teorier og utvikler en analytisk ramme på bakgrunn av dette (Kvernbekk, 2002). Creswell (2007) er i den oppfatning av at kvalitativ forskning bygger på en induktiv tilnærming fordi denne type forskning bygger på mønstre ved

å organisere perspektiver til stadig mer abstrakte enheter av informasjon. Til tross for dette argumentet, er jeg i den oppfatning av at mitt studie berører det dialektiske forholdet mellom induksjon og deduksjon, og at jeg derfor opererer med abduksjon som analysemetode. Ved at jeg begynte nokså tidlig med mitt teoretiske rammeverk, og hadde min praksisplass i Vinmonopolet, kan representere en slik forutinntatthet som det legges til grunn for i en deduktiv tilnærming. Ved å benytte en abduktiv tilnærming kan analyseringen av dataene mine gi mulighet til å utvikle nye ideer, samtidig som det gir anlegg til at mine teoretiske forankringer kan gi perspektiver og føringer til hvordan jeg skal forstå dataene mine. På grunnlag av systematiske og dyptgående analyser kan det legges forholdene til rette for at teorien utvikles.

4.2 En instrumentell casestudie

Forskningsstrategien i oppgaven beskriver hvilken tilnærming som benyttes for å besvare problemstillingen. I denne oppgaven velger jeg å benytte et casestudie som strategi. Yin definerer casestudier slik: "A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident" (Yin, 2009, s.18). Med andre ord benytter jeg casestudiet som strategi for å oppnå dybdeforståelse av et fenomen. Dog omfatter en slik forståelse kontekstuelle betingelser som er høyst relevant for å tilnærme meg fenomenet, og Vinmonopolet blir med dette implementert i et konkret case.

Stake (2005) identifiserer tre typer casestudier; indre casestudier (*intrinsic*), instrumentelle casestudier (*instrumental*) og kollektive casestudier (*collective*). Identifiseringen av casestudiene belyser hvordan ulike studier kan ha forskjellige formål og videre gi ulike grunnlag for studiets resultat. Indre casestudier omfatter studier der forskeren ønsker å oppnå dybdeforståelse av et konkret case (Stake, 2005). Her er altså selve caset av primær interesse. Instrumentelle casestudier blir utført der forskerens valg av case er gjort på bakgrunn av å anskaffe forståelse for et annet fenomen (Stake, 2005). Dermed er caset i seg selv av sekundær betydning, mens fenomenet som studeres gjennom caset betraktes av primær relevans. Kollektive casestudier kan sees på som en utvidet versjon av instrumentelle casestudier, hvor flere case blir studert og sammenliknet for å kunne innhente forståelse av en annen interesse eller et fenomen. Jeg mener mitt studie plasserer seg innenfor det Stake (2005) betegner som instrumentelle casestudier. Årsaken til dette ligger i min interesse av å

studere et spesifikt case for å tilnærme meg innsikt i et problemområde eller konsept. Studiet av Vinmonopolet, slik det er implementert i et konkret case, blir dermed et middel som jeg bruker for å få kunnskap om kjerneverdiene betydning for de ansatte.

At Vinmonopolet utgjør caset i oppgaven, kan også kobles til abduksjonsmetoden i analysen. Slik Andersen (2013) påpeker, vil man være predisponert når man kvalitativt studerer innen et case – både induktivt og deduktivt. Dette kan begrunnes med at det ligger føringer og forestillinger om hva, hvorfor og hvordan premissene for caset er lagt, sett gjennom sin egen begrepsoppfatning (Andersen, 2013). Vekselvirkningen mellom empirisk forskning og teoretiske perspektiver i det kvalitative casestudiet kan øke innsikten i fenomenet kjerneverdier med mengden refleksjoner som gjøres underveis i studiet.

4.3 Intervju som metode

Målet med det kvalitative forskningsintervjuet er å få frem betydningen av menneskets erfaringer og opplevelser, og å avdekke deres opplevelser av verden, forut for vitenskapelige forklaringer (Kvale og Brinkmann, 2009). Valget av intervju som metode i dette prosjektet begrunnes med måten intervjusamtalene kan gi meg innsikt i oppfatninger, holdninger og verbalt uttrykte atferdsmønstre hos de ansatte i Vinmonopolet. Sett ut i fra oppgavens hensikt falt valget på semistrukturerte intervjuer med åpne svaralternativer. Dette støttes av Bang (2011) som en gunstig intervjuform i kulturelle og verdibaserte sammenhenger, slik at kunnskapen kan skapes sosialt uten en streng forutbestemt og bindende struktur i intervjuet. På den måten kunne jeg skape en fri og åpen interaksjon med mine informanter, og legge forholdene til rette for at informantene benyttet sitt eget språk, sine begrepskategorier og sin virkelighetsdefinisjon (Bang, 2011). Dette mener jeg er svært avgjørende for mitt studie slik at jeg kan sammenlikne Vinmonopolets offisielle formuleringer og intensjoner av kjerneverdiene, med de ansattes egne formuleringer og virkelighetsoppfatninger av de.

Intervjumetoden byr likevel på flere utfordringer. Kombinasjonen av mine erfaringer og kunnskapen jeg utviklet som praksisstudent i Vinmonopolet, kan på sin side være et element som truer intervjusamtalen. Nøytralitet er derfor et essensielt nøkkelbegrep. At jeg som forsker holdt meg nøytral gjennom hele intervjuprosessen avledet at informantene ble påvirket i en eller annen retning på basis av mine forkunnskaper (Bang, 2011). Likevel anser jeg mine erfaringer og forkunnskaper fra praksisperioden som fordelaktig i forhold til å kunne

opptre som mer imøtekommende og forståelsesfull ovenfor informantene. På den måten kunne vi gå direkte til dybdeforståelsen av kulturens kjerneverdier.

Det har oppstått ulike metodiske utfordringer i forbindelse med å forske på kjerneverdier, særlig der kjerneverdiene sees i et kulturelt perspektiv. Bang (2011) advarer mot det han kaller for tolkningsproblemet i forbindelse med intervjuer i kulturelle og verdibaserte sammenhenger. Dette angår hvordan forskeren trekker slutninger fra kulturens artefakter til kulturens verdier og grunnleggende antakelser. Ut i fra det faktum at organisasjonsmedlemmer sjeldent snakker om sine verdier, vil det i intervjusammenheng være nødvendig å trekke slutninger om verdier og grunnleggende antakelser gjennom betydningen av uttrykksmåten og manifestasjonene til informantene (Bang, 2011). I utarbeidelsen av intervjuguiden ble det derfor viktig for meg å veksle mellom spørsmål av implisitt og eksplisitt art rundt kjerneverdiene. Dette fremgår som enten hypotetiske situasjoner der informanten beskriver sine forutinntatte handlinger gjennom et tenkt case, eller som direkte formulerte spørsmål om kjerneverdienes betydning og eksistens i deres arbeidssituasjoner. Intensjonen her var å kunne sammenlikne forståelsen av kjerneverdiene i forhold til informantenes uttrykte handling og deres reelle handling. Gjennom mine metodiske avgjørelser ble jeg også oppmerksom på å integrere spørsmål basert på begrepsintervju. Denne intervjuformen gjør det mulig å kartlegge begrepsstrukturen i informantenes oppfatninger av kjerneverdiene (Kvale og Brinkmann, 2009). Spørsmålene i begrepsintervjuer utforsker ifølge Kvale og Brinkmann (2009) betydningen av sentrale uttrykk, slik som kjerneverdiene *tydelig*, *engasjert* og *inkluderende*, så vel som det beskriver uttrykkenes posisjoner og forbindelser i et begrepsnettverk. På den måten kan jeg avdekke hvordan kjerneverdienes forbindelser utarter seg blant Vinmonopolets ansatte, samtidig som det kan klargjøre hvordan de ansatte forstår de enkelte verdiene.

Jeg finner det uunnværlig å reflektere over og gi en begrunnelse for hvorfor observasjon som metode ikke er valgt i studiet mitt. Observasjon er gjerne benyttet i tillegg til intervjuer for å avdekke og oppfatte samspillet mellom mennesker, utover hva enkeltpersoner kan fortelle om fenomener i sine hverdagslige situasjoner. Det kunne vært hensiktsmessig å benytte observasjon i mitt prosjekt for å betrakte hvordan kjerneverdienes eksistens faktisk utartet seg i samspillet mellom de ansatte, og i den ansattes arbeidsmessige situasjoner. Dog finnes det ingen garanti for at jeg hadde observert aktørenes grunnleggende antakelser og verdier som sådan. Bang (2011) hevder i den forbindelse at observasjonsmetoden har tidsmessige krav, i

den forstand at forskeren må oppholde seg lenge i kulturen for å avkode hendelsenes symbolverdi, noe som tar meget lang tid. Dette gjør at jeg vurderer intervjumetoden som hensiktsmessig for mitt studie og dets omfang. Observasjon er dog ikke ekskludert. Ifølge Dalland (2012) er intervju og observasjon sterkt knyttet sammen, og det skal vanskelig gjøres å ikke bruke deler av observasjonsmetoden i det intervjusamtalene pågår. Jeg mener at ansiktsuttrykk og kroppsspråk kan gi meg nyttig informasjon og tolkningsgrunnlag, og kan være utslagsgivende for det analytiske etterarbeidet.

4.4 Intervjuprosessen

Med hjelp fra Vinmonopolet kom jeg raskt i kontakt med intervjuobjektene mine. Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, slik at de befant seg i sine vante og trygge omgivelser. Det var også viktig for meg å introdusere intervjuet med det Kvale og Brinkmann (2009) kaller ”brifing”, ved å definere situasjonen for informanten og hvilket formål intervjuet hadde for oppgaven. På den måten ble det klargjort at det var informantens egne opplevelser og tanker om temaene vi snakket om som var essensielt. Jeg opplevde dette som et godt utgangspunkt for informantene, som etter dette virket avslappet og som åpent fortalte om sine erfaringer og historier.

Det var på mange måter utfordrende å holde intervjuer med hovedfokus på verdier og kultur. Som en fremmed var jeg svært spent på om informantene ville fremstille seg som trofaste ”glansbilde-arbeidere”, eller om jeg faktisk ville få tak i deres ”egentlige” meninger og oppfatninger om kjerneverdiene. Av det faktum kan det sies at jeg sto ovenfor en potensiell feilkilde, ved at informantene ville bevare Vinmonopolets rykte og svare i Vinmonopolets favør. Utover intervjuprosessen ble jeg til tross mer opptatt av at det ikke nødvendigvis var avgjørende om informantene presenterte sitt autentiske selv. Snarere anså jeg viktigheten av å finne ut *på hvilken måte* de presenterte seg selv ovenfor meg. Ved å vektlegge premissene for informantenes egne beskrivelser kunne jeg få en forståelse av om informantene betingelsesløst hadde internalisert verdiene, eller om de beskrev verdiene kritisk og reflektert. På den måten kunne dette gi meg et bilde på hvordan verdiene ble forstått av de ansatte i Vinmonopolet, og i hvilken grad de var forfektet eller benyttet hos den enkelte ansatt.

Intervjuene i dette studiet bærer ulikt preg som en implikasjon av å være av semistrukturert art. Det semistrukturerte intervju legger til rette for å kunne stoppe opp og stille oppfølgingsspørsmål når forskeren ønsker utdypet informasjon av interessante svar (Kvale og

Brinkmann, 2009). Derfor kan ikke intervjuene sammenliknes direkte med hverandre, fordi intervju spørsmålene varierer fra intervju til intervju. Dette kan gi meg utfordringer i det analytiske arbeidet fordi det anses som vanskeligere å kategorisere og finne gjennomgående mønstre i informantenes svar (Bang, 2011). Likevel opplevde jeg at intervjuguiden hjalp meg å holde fokus slik at jeg for eksempel ikke stilte oppfølgingsspørsmål som ikke var relatert til oppgavens tematikk. Jeg fikk selv erfare hvordan oppfølgingsspørsmål kunne være avgjørende for å finne frem til ytterligere dyptgående svar. Det var flere tilfeller i samtlige intervju som var preget av oppfølgingsspørsmål. Styrken ved slike spontane spørsmål kan anses i forhold til å gi klarhet i hva informanten vil frem til, og hindrer derfor tvetydighet og misforståelser i større grad. Intervjuene bar også preg av at informanten kunne bruke sitt eget språk, egne begrep og egen virkelighetsdefinisjon. Dette anser jeg som avgjørende i forhold til problemstillingen og underspørsmålene for dette studiet.

Etter at jeg hadde utført første intervju, med påfølgende lytting av båndopptaket, fikk jeg erfare og lære av min egen intervjuteknikk. Til tross for utførelse av pilotintervju ble opplevelsen en helt annen i den reelle og til dels ukjente intervjusituasjonen. Fordelen med kvalitative studier og semistrukturerte intervju var at jeg kunne justere intervjuguiden og lære av egne erfaringer frem mot neste intervju. Dog bar ikke justeringene preg av store forandringer. Det var snarere rekkefølgen på intervju spørsmålene jeg erfarte med fordel kunne omplasseres for å oppnå en bedre flyt gjennom intervjusamtalen. Videre fikk jeg lære at naturlige pauser hos informanten ikke nødvendigvis innebar at jeg måtte stille flere spørsmål, men at pausene bidro til ytterligere utformede og gjennomtenkte svar fra informanten.

4.5 Metodiske refleksjoner

Jeg finner det vesentlig å kaste lys over hvordan mine bekjenskaper til Vinmonopolet kan gi metodiske implikasjoner. At jeg hadde min praksisperiode i Vinmonopolet i 6 uker kan ha sine fordeler og ulemper metodisk. Jeg vurderer det fordelaktig at jeg startet dette prosjektet med en forforståelse av selskapets drift, organisering og kulturuttrykk. Dette var tidsbesparende og ga meg muligheten til å gå i dybden av Vinmonopolets kulturinnhold allerede i oppstartsfasen av prosjektet. Ikke minst fikk jeg en følelse av at informantene hadde større tillit og trygghet til meg under intervjuene når de ble opplyst om at jeg hadde vært i praksis hos Vinmonopolet tidligere. Fordelen utspilte seg særlig i forbindelse med hvordan

informantene kunne fortelle om sine opplevelser og oppfatninger av et bedriftssystem, som begge parter i intervjuet hadde forkunnskaper om. Samtidig kan forforståelse være en utfordring i forhold til analyse og tolkning. Faremomentet vedrører hvordan forskeren bringer med seg egne forforståelser og erfaringer inn i spørsmålene som stilles i intervjuet, og i tolkninger av de svarene informantene kommer med (Dalland, 2012) Nøkkelen i slike tilfeller er, ifølge Alvesson og Skoldberg (2009), å være seg selv bevisst om egen forforståelse. Med utgangspunkt i et fenomenologisk perspektiv innen kvalitativ forskning er det i denne oppgaven informantens erfaringer og opplevelser jeg ønsker å få frem. Den subjektive opplevde erfaringen av informantens livsverden er derfor essensielt (Kvale og Brinkmann, 2009). Jeg var av den grunn opptatt av å oppnå balanse mellom nærhet og distanse gjennom intervjuene, slik at mine forforståelser til Vinmonopolet ikke påvirket informantens subjektive opplysninger.

4.6 Analyse

Analyse og tolkning henger tett sammen og omfatter bearbeiding og sortering av datamaterialet, samt utvikling av begreper og refleksjoner over hvordan dataene skal forstås (Thagaard, 2009). Hensikten med denne oppgaven har ikke vært å gi en total evaluering av Vinmonopolets kjerneverdier som sådan. Det vesentlige har vært å løfte frem utvalgte arbeidslivspedagogiske perspektiver som jeg finner nyttig å se det innsamlede datamaterialet i lys av. Slik kan jeg knytte resultatene fra intervjuene opp mot oppgavens teoretiske ramme og dermed forsøke å få innsikt i hvordan kjerneverdiene blir forstått av Vinmonopolets ansatte.

Jeg benytter analysemodellen (ref. i delkapittel 3.4) med dens utdrag av nøkkelbegreper og sammenkoblinger fra perspektivene som verktøy i analysen. Jeg vil tolke og reflektere over hvordan analysemodellen, med dens teoretiske forankring, kan bidra til å kaste lys over mine datainnsamlinger. Således vil jeg også vurdere i hvilken grad analysemodellen kan fungere som en idealtipe for hvordan kjerneverdier forstås, og mer konkret hvordan kjerneverdiene forstås av Vinmonopolets ansatte. Abduksjonstilnærmingen som er brukt i det analytiske arbeidet er derfor også knyttet til analysemodellen. Jeg har på en side anvendt analysemodellens teoretiske forankring, samtidig som jeg har vært åpen for å benytte den innsamlede empirien av intervjuene mine til å tale for nye refleksjoner og betraktninger. Denne prosessen har samlet sett farget analysen i utviklingen av ny teori eller videreutvikling av etablert teori (Thagaard, 2009).

Hvordan man selv bearbejder og forstår de innsamlede dataene, er en ting. Hvilken kvalitet som knyttes til tolkningen og i hvilken grad fortolkningene er gyldige, er noe annet. Validitet og reliabilitet er to konsepter som knyttes til hvilken grad studiet har pålitelighet og gyldighet (Thagaard, 2009). For at mitt studie skal være valid, må jeg blant annet kunne forsikre meg om at fortolkninger av dataene mine faktisk reflekterer det fenomenet som jeg ønsker å vite noe om. Således berører også validitet i hvilken grad det er samsvar mellom de teoretiske begrepene og operasjonaliseringen en selv gjør (Kvale og Brinkmann, 2009). Dette er viktig for studiet mitt fordi kjerneverdier ikke har et gitt innhold, men blir belyst ut i fra begreper fra teori og fortolkninger av data. Således gjør den abduktive tilnærmingen seg gjeldende også i forhold til graden av validitet, og er i min mening en tilnærming som styrker og stabiliserer validiteten i oppgaven.

Reliabilitet knyttes til kvaliteten av tolkningen, og om resultatene er reproducerbare (Thagaard, 2009). Dette betyr at den forståelsen og de resultatene mitt prosjekt fører til, eventuelt kan støttes av annen forskning på andre tidspunkt og av andre forskere som benytter samme metoder. Reliabilitet kan anses som vanskelig i kvalitativ forskning, spesielt når semistrukturerte intervju er benyttet som metode. Utfordringene kan blant annet gjøre seg synlige i forhold til at semistrukturerte intervju med åpne svaralternativer sjeldent kan reproduseres, til tross for at intervjuguiden legger en grunnføring for hva som skal snakkes om. I en vurdering av studiets pålitelighet kan en til tross legge føringer for en konsekvent og stabil gjennomføring av studiet, slik at forskerens holdninger og meninger ikke påvirker informanten. Jeg har i ytterst grad forsøkt å holde meg nøytral for å tilstrebe høy reliabilitet. Samtidig som det er ønskelig med høy reliabilitet av intervjufunnene slik at en motvirker vilkårlig subjektivitet, argumenterer Kvale og Brinkmann (2009) for at en for sterk fokusering på reliabilitet også kan motvirke kreativitet og variasjon. Derfor har det også vært viktig for meg å bevare en frigjørende og kreativ forskning, i tillegg til at betraktninger vedrørende reliabilitet og validitet er tatt hensyn til.

Et vesentlig mål med studiet er med andre ord å oppnå rimelige og gyldige resultater fra intervjuundersøkelsen. I den forstand reises ofte spørsmål om i hvilken grad resultatene primært er av lokal interesse, eller om de kan overføres til andre intervjupersoner eller situasjoner (Kvale og Brinkmann, 2009). Spørsmålet om generalisering kan imidlertid problematiseres i sammenheng med kvalitative casestudier. Årsaken til dette dveler ved hvordan konteksten i ett case kan differere fra et annet type case, hvor generaliserbarheten

svekkes i tråd med ulikhetene casene i mellom. Vinmonopolet kan på mange måter representere en egenartet bedrift, som vanskelig lar seg sammenlikne med andre bedrifter. På tross av dette, argumenterer Kvale og Brinkmann (2009) for at en ikke nødvendigvis må ta stilling til generalisering globalt. De hevder i den forstand at en kan relatere kunnskapen som produseres i den konkrete intervjusituasjonen til andre relevante og liknende situasjoner (Kvale og Brinkmann, 2009). Dette kan bety at kunnskapen som frembringes rundt kjerneverdier i dette studiet, likevel har muligheter til generalisering til andre bedrifter som også benytter kjerneverdier. I tråd med valget av instrumentelle casestudier, der Vinmonopolet er av sekundær betydning og benyttes som et middel for å få innsyn i fenomenet kjerneverdier, vil resultatene anses som mulige å overføre til andre, liknende situasjoner.

4.7 Utvalgskriterier og kategorisering av data

Anonymitet er ofte en forutsetning for at aktører stiller på forskningsintervju, og det er derfor betydelig å ivareta og opprettholde denne anonymiteten gjennom prosjektets gang (Dalland, 2012). For å minimere mulighetene for intern og ekstern gjenkjennelse, har jeg valgt å ikke opplyse om mine informanternes navn, kjønn, alder, ansiennitet og geografisk tilhørighet. Likevel kan jeg bekrefte at utvalget har variasjonsbredde i nevnte punkter. Utvalget består utelukkende av butikkansatte i Vinmonopolet. Dette var et strategisk valg som gir muligheten til å anse kjerneverdienes eksistens der de er tiltenkt, og i hvilken grad kjerneverdiene har verdi ”lengst ned” i Vinmonopolets hierarkiske oppbygning. Et annet utvalgskriterium var at informantene hadde arbeidet i Vinmonopolet sammenhengende i to år eller mer. Dette kriteriet var vesentlig i forbindelse med informantenes kjentskap til sin egen organisasjon med dens kulturelle aspekter. Som også Bang (2011) poengterer, vil organisasjonsmedlemmer bruke om lag to år på å opparbeide seg fullkommen forståelse for organisasjonens kulturelle innhold, slik som verdier og grunnleggende antakelser.

For å ivareta informantenes anonymitet har jeg valgt å omtale informantene med følgende beskrivelser:

Informanter:	Betegnelse anvendt i oppgaven:
BUTIKKANSATTE I VINMONOPOLET Arbeidserfaring: minimum to år eller mer.	ANSATT 1
	ANSATT 2
	ANSATT 3
	ANSATT 4
	ANSATT 5

Figur 3: Illustrasjon av utvalg (kilde: Forfatterens konstruksjon)

I deler av analysen vil jeg, i tillegg til beskrivelsene ovenfor, benytte meg av typebeskrivelser eller kategoriseringer. Faglig sett er kategoriseringer til hjelp for å oppnå ytterligere distanse til datamaterialet, og forenkler prosessen av å se det generelle i det individuelle (Dalland, 2012). Kategorisering innebærer mer eller mindre en systematisk konseptualisering av utsagn eller intervjuuttalelser (Kvale og Brinkmann, 2009). Det er viktig for meg å påpeke i denne sammenheng at kategoriseringene er formulert ut i fra *mønstre* eller felles delte trekk jeg fant gjennom intervjuene, og er derfor ikke et resultat av å sette informantene ”i bås”. Dette betyr at empirien styrer organiseringen av data, og benyttes videre til å kaste lys over analysemodellen som er forankret i teori. Kategoriseringene oppsto ad hoc under analysen, hvilket var en bevisst strategi slik at mønstrene av dataene ble basert på reelle uttalelser uten øvrig påvirkning av teori. Således fungerer kategoriene som et bidrag til å belyse hvordan de ansatte i Vinmonopolet forstår kjerneverdier, og er basert på generelle mønstre fra det innsamlede datamaterialet. Det bør også legges til at kategoriene er basert på informantenes bevisste holdninger og hviler på bevisste verb. Derfor kan det være vanskelig å skildre kategoriene i forbindelser der ubevissthet og automatikk beskrives. Kategoriene fungerer med andre ord ikke som hovedkategorier alle analyseperspektiver må filtreres gjennom.

5 Objektive kriterier på kjerneverdier – hva forteller de om verdienes verdi?

I dette kapittelet skal jeg se nærmere på hvordan Hultmans (2005) objektive kriterier på verdier kan gi innblikk i kjerneverdiens funksjon for de ansatte i Vinmonopolet. Kriteriene balanse, levedyktighet, tilpasning og autensitet benyttes for å tilnærme meg en oppfatning av hvordan de ansatte i Vinmonopolet forstår kjerneverdiene. Avslutningsvis vil jeg sammenfatte refleksjonene i en oppsummering, og kategorisere mønstrene fra dataene mine.

5.1 Balanse

I hvilken grad Vinmonopolets verdier gjenspeiler Vinmonopolets faktiske atmosfære har gjerne effekt på om verdiene benyttes slik de er tiltenkt. Dette samsvarer med Hultmans (2005) balansekriterium, og kan kort fortalt tilspisses til i hvilken grad Vinmonopolets verdier beskriver Vinmonopolet som bedrift. Det reelle i denne delen av analysen er i den sammenheng å utforske hvordan de ansatte forstår koblingen mellom verdiene og Vinmonopolets atmosfære. Forståelsen jeg får av intervjuene peker i retning av at balansekriteriet kan vurderes ut i fra to nivåer. Ett generelt nivå der de ansatte påpeker hvordan de mener verdiene *i seg selv* beskriver atmosfæren i den helhetlige organisasjon, og ett detaljert nivå der verdiene vurderes ut i fra konkrete situasjoner og strategier som belyser Vinmonopolets driftsmessige situasjoner.

På et generelt plan kan jeg av dataene mine erkjenne ulike oppfatninger om hvorvidt de ansatte mener verdiene gjenspeiler Vinmonopolet som bedrift.

De har en plass og en funksjon i alt vi gjør og foretar oss (Ansatt 3).

De beskriver ikke hva vi driver med eller hva som er grunnlaget vårt (Ansatt 2).

Det er med andre ord tydelige tegn på at balansen mellom verdiene og atmosfæren i Vinmonopolet oppfattes forskjellig, og at det eksisterer motstridende meninger om i hvilken grad verdiene beskriver Vinmonopolet som bedrift på det generelle nivå. Jeg får med dette et inntrykk av at verdiene i seg selv har ulik betydning for de ansatte i Vinmonopolet, og at det kanskje eksisterer flertydige forklaringer på hvilken funksjon verdiene er ment å tjene.

Imidlertid vises det mer eller mindre til et ensartet meningssett når de ansatte får spørsmål om verdiene på et ytterligere detaljert plan. Vinmonopolets sosiale kontroll som vedrører alderskontroll, langingsproblematikk og hindring av salg til berusede personer, blir av flere informanter trukket frem som en av Vinmonopolets viktigste oppgaver. Her poengterer informantene viktigheten av å være tydelige i ord og handling og hvordan kundene enklere forstår lovverket dersom de ansatte fremtrer som inkluderende og engasjerte. Således kommer det klart frem at verdiene reflekterer Vinmonopolets atmosfære i tilfeller der de ansatte kan fortelle ut i fra reelle og selvopplevde hendelser. Slik en av informantene forteller i forbindelse med alderskontroll:

Jeg må være tydelig fordi vi har et samfunnsoppdrag. Tydelighet gir en trygghet tror jeg, både for kunder og for ansatte. Vi har lov til å fronte det vi mener er riktig, og nekte det vi må, for å oppfylle samfunnsoppdraget (Ansatt 3).

Med dette kan det virke som om verdien ”tydelig” gjenspeiler Vinmonopolets faktiske atmosfære, ved at de ansatte forstår koblingene mellom verdien ”tydelig”, kundebehandling og Vinmonopolets bedriftsmessige mål. Når så er nevnt, vil det i denne sammenheng være vesentlig å betrakte Hultmans (2005) balansekraterium i forhold til det han kaller ”vekt”. Her går balansen ut på hvordan de samlede kjerneverdier blir vektlagt likt, eller om det er enkelte verdier som forsømmes i de ansattes reelle handlinger (Hultman og Gellermann, 2002). Fra ett av spørsmålene jeg stilte informantene mine fremgikk det at verdien ”engasjert” betraktes som viktigst for 4 av mine 5 informanter. Dette kan på sin side bety at verdien ”engasjert” også prioriteres i de ansattes reelle handlinger, da dette fremgår som en sterkt vektlagt verdi for flertallet av informantene. På den måten kan det tyde på at det eksisterer et ubalansert forhold mellom Vinmonopolets verdier, i den forstand at verdiene ”tydelig” og ”engasjert” prioriteres i større grad enn verdien ”inkluderende”. Det virker med andre ord som om verdien ”inkluderende” forsømmes i skyggen av prioriterte handlinger, slik Hultman og Gellermann (2002) advarer mot.

5.2 Levedyktighet – ”her er verdiene virkelig reelle”

Levedyktighet er som nevnt et vurderingskriterium som omhandler verdienes innhold, hvor delt innholdsforståelse kan føre til handlinger og resultater i forhold til det som forventes

(Hultman, 2005). Dog forutsetter dette at de ansatte vet hva som forventes, slik at de kan handle i tråd med de forventede handlingene som verdiene representerer.

Vinmonopolets syn på hvilke forventninger som stilles av hver ansatt blir kommunisert i en rekke eksterne og interne dokumenter, brosjyrer og blad. Disse er både distribuert på arbeidsplassen og tilgjengelige på deres elektroniske hjemmesider. Vinmonopolets strategibrosjyre er en av flere brosjyrer som henviser til deres styringspyramide². Som nevnt oppsummerer styringspyramiden Vinmonopolets strategiske plan og kan omtales som en sammensatt modell av hvilke forventninger som forutsees at hver enkelt ansatt skal tilstrebe. Kjerneverdiene er en grunnleggende og naturlig del i styringspyramiden og henviser med dette også til forventningene som stilles av Vinmonopolets ansatte som sådan. Verdienes innhold og intensjon er også eksplisitt uttrykt i strategibrosjyren. Som en påminnelse fra kap.2, er de uttrykt slik:

Tydelig

betyr at man er ansvarlig og konsekvent i ord og handling. Man er til å stole på.

Engasjert

betyr at man frembringer nye ideer og evner å skape engasjement og handling.

Inkluderende

betyr at man gjennom åpenhet og gjensidig respekt skaper en organisasjon som samhandler.

(Vinmonopolets strategibrosjyre; Vinmonopolet.no)

Spørsmålet jeg stilte meg i denne sammenheng var om verdienes meningsinnhold samsvarer med hva de ansatte i Vinmonopolet legger i verdienes innhold. Av dataene mine får jeg et inntrykk av at informantene relaterer kommunikasjonsevne til verdien ”tydelig”. Med kommunikasjonsevne menes måten de ansatte kommuniserer med både kunden og sine ansatte på. De påpeker at det aldri bør være noe tvil om hva de ansatte er underlagt og hva de står for. Dette peker i retning av at de ansatte relaterer verdien ”tydelig” til å være konsekvente og klare i ord og handling. Videre kan det synes å være enighet blant informantene i at verdien ”engasjert” har å gjøre med det faglige innholdet, og hvordan de ansatte skal være engasjert i det unike fagområdet de jobber med. I dette legger informantene

² Referert i kapittel 2 og som vedlegg (nr.1)

at det til enhver tid er viktig å oppdatere seg på nye produkter, og vise ovenfor kunder og kollegaer at de synes det er givende å jobbe med det de gjør. Informantene beskriver med andre ord at verdien ”engasjert” innebærer å vise begeistring vedrørende handlinger og oppgaver relatert til arbeidet de utfører, og harmonerer med hva som opprinnelig er nedtegnet til denne verdiens innhold. Verdien ”inkluderende” blir relatert til det kollegiale ifølge informantene. Det tyder på at samholdet og samarbeidet mellom de ansatte i Vinmonopolet er høyt verdsatt, da det utnevnes som viktig å jobbe godt sammen i team. Når informantene forteller om verdien ”inkluderende” blir det også nevnt at dette beskriver hvilket forhold de har til øvrig ledelse, og at hele Vinmonopolet har et sammensatt og favnet forhold til hverandre, og fungerer som en enhet:

Det føles nesten som at vår administrerende direktør er en av oss på gulvet (Ansatt 5).

Disse mønstrene gir et inntrykk av at verdienes meningsinnhold samsvarer med hva informantene legger i verdienes innhold, og at verdiene kan benevnes som levedyktige, ifølge Hultmans (2005) kriterium. Det bør imidlertid nevnes at ingen av informantene refererte til verdiinnholdet ordrett fra hva som står nedskrevet i Vinmonopolets dokumenter. Dog behøver nødvendigvis ikke pugging av ord bety at man forstår verdienes innhold. Snarere kan det virke som at de ansatte i Vinmonopolet har oppfattet innholdet i verdiene slik de er ment å tjene. Det kan se ut til at det er arbeidet med å sette verdi-uttrykkene ut i handling ettersom mønstrene av hva informantene legger i hver enkelt verdi er tilsvarende lik Vinmonopolets nedskrevne innhold. Det er interessant at nytteverdien av verdiene utspiller seg i å relatere verdienes innhold til egne situasjonelle praksiser.

Det er samtidig uunnværlig å trekke frem hva en av informantene sa i forbindelse med å forklare meningsinnholdet i hver enkelt verdi:

”Tydelig”, ”engasjert” og ”inkluderende” er ord som rommer mye, og kan nesten bety hva som helst. Men de er jo likevel verdier i sin betydning (Ansatt 4).

Jeg finner det interessant at kjerneverdiene anses i et kritisk og reflektert perspektiv, samtidig som meningsinnholdet i verdiene også forankres til de ansattes reelle arbeidssituasjoner. Det kan se ut til at de ansatte i Vinmonopolet har et reflektert og bevisstgjort forhold til verdiinnholdet i forbindelse med at informantene ”avslører” verdienes mangfoldige innhold.

Samtidig kan dette også bety at informanten fremlegger en usikkerhet rundt verdiene i forhold til hvordan verdiene er intendert å gjelde innenfor Vinmonopolets kontekst. Slik Hultman (2005) poengterer vil graden av klart definerte verdier også være utslagsgivende for kriteriet levedyktighet. Dette støttes av Scott, Jaffe og Tobe (1993) som understreker at uklare verdier kan føre til forvirrede og frustrerte organisasjonsmedlemmer.

5.3 Tilpasning

For at Vinmonopolets verdier skal gjenspeiles i sine ansatte, er det vesentlig at de ansatte kan identifisere seg med verdiene, og at verdiene gir mening for dem. Dette er essensielt i forhold til at verdiene skal operere som standarder og føre til reell og meningsfull handling hos de ansatte. Dette omhandler en vurdering av Hultmans (2005) tilpasningskriterium. Av analysen får jeg et inntrykk av at de ansatte i Vinmonopolet er opptatt av å skille mellom et liv på jobben og et liv privat. Med dette mener jeg at det foreligger en oppfatning om at de ansatte forbinder verdiene ”tydelig”, ”engasjert” og ”inkluderende” med ønskede handlinger og atferdsmønstre som skal foregå på jobb. Dette er interessant i forhold til hvordan Hultman (2005) vektlegger i sitt tilpasningskriterium at individet skal kalle organisasjonens verdier som sine egne, og at verdiene også belyser individet utenom jobben. For Vinmonopolets ansatte kan dette virke unaturlig og være forventninger som ikke er av betydning for måten verdiene får sitt utspill på:

Vi blir på mange måter personer som setter moralske grenser gjennom verdiene med en gang vi setter på oss uniformen, og mens vi er på jobb. Men vi er jo ikke moralske voktere ”24-7” (Ansatt 2).

Av dette leser jeg at samtidig som de ansatte i Vinmonopolet tilstreber verdienes intensjon på jobb, er det likevel vesentlig å legge fra seg verdiene og deres innhold i det arbeidsdagen er over. Tilpasningskriteriet til Hultman (2005) kan med dette være gjenstand for diskusjon. Ideen om at verdiene skal være egne verdier også utenom jobb, kan i enkelte tilfeller anses som unaturlig relatert til arbeidets egenart. I Vinmonopolets tilfelle, der verdiinnholdet blant annet forbindes med ansvarlig salg av alkohol og konsekvente handlinger i forbindelse med sosial kontroll, kan det nærmest virke fjerntliggende å aktualisere slike verdibaserte handlinger utenom arbeidet. Med andre ord kan ansvaret som knytter seg til arbeidet i Vinmonopolet sies å avta etter endt arbeidsdag. På en annen side kan verdiene ”tydelig”,

”engasjert” og ”inkluderende” representere atferdsmønstre som gjerne forbindes med verdige og ønskede egenskaper i generelle mellommenneskelige situasjoner. Slik sett kan tilpasningskriteriet til Hultman (2005) gi mening i forbindelse med at verdiene bør speile det enkelte individ. Dog kan en vanskelig tenke seg kjerneverdier som negative og uoppnåelige væremåter. Kjerneverdier bør utelukkende være formet som positive og ettertraktede egenskaper og atferdsmønstre hos mennesket.

En annen vurderingsfaktor innen tilpasningskriteriet vedrører i hvilken grad verdienes føles påtatt for de ansatte (Hultman, 2005). Som nevnt av tidligere kan manglende samsvar mellom individets og organisasjonens verdier oppleves som verdier uten mening. Vinmonopolets ansatte ser ut til å identifisere seg med verdiene i ulike sammenhenger gjennom arbeidshverdagen. Det blir nevnt av informantene at verdiene gir gode knagger for handling i forbindelse med kundebehandling og i måten kollegaene forholder seg til hverandre. Slik føler de også at verdiene gir mening i jobbhverdagen fordi de kan anvendes ut i fra Vinmonopolets grunnprinsipper, samtidig som de enklere kan følge lovverket. En interessant uttalelse er likevel:

Verdiene gir jo mening. Men jeg tenker; hva kom først? Jeg tror vel egentlig vi var tydelig, engasjert og inkluderende før verdiene ble nedskrevet som verdiene våre. Så satt man egentlig ord på det som funket. Men jeg kjenner jo samtidig at det stemmer, så sånn sett er det ikke noe påtatt (Ansatt 4).

I forbindelse med utarbeidelser av kjerneverdier vil det, ifølge Scott, Jaffe og Tobe (1993), være bedre grunnlag for å identifisere seg med verdiene dersom de utarbeides i samsvar med organisasjonens handlingsmønstre i utgangspunktet. Derfor kan informantens uttalelser være med på å belyse at verdiene er skapt for den enkelte ansatt og for det helhetlige Vinmonopol. Dette kan også bety at verdiene er tilpasningsdyktige for de ansatte i Vinmonopolet nettopp fordi de ikke føles påtatt, og fordi de er utarbeidet i forhold til de ansattes handlingsmønstre.

5.4 Autensitet

Autensitet omhandler i hvilken grad verdiene er benyttet i reell praktisk handling (Hultman, 2005). I vurderingen av dette kriteriet kan en altså tilnærme seg en forståelse av at de ansatte i Vinmonopolet oppgir de riktige årsakene for handling, eller om handlingene er basert på falske årsaksforklaringer. På den måten kan autensitetskriteriet være med på å vektlegge hvor

nyttefulle verdiene faktisk er for de ansatte i Vinmonopolet, og i hvilken grad de ansatte forstår intensjonen bak verdiene.

Kjerneverdiene er representert som en del av Vinmonopolets obligatoriske opplæring. Dette betyr at nyansatte får en innføring i hva som innebærer å handle i forhold til «Vinmonopolets måte». Således innebærer dette en sikring for Vinmonopolet slik at samtlige ansatte i utgangspunktet skal kjenne til og handle i tråd med verdiene. I henhold til Hultmans (2005) autensitetskriterium vil Vinmonopolet naturlig nok ønske at de ansatte legger troverdige, og reelle årsaksforklaringer til sine handlinger. I den grad informantene våget å trekke refleksjoner og synspunkter over andre ansatte, kom det frem et mønster av oppfatninger som anses som interessant i forhold til Hultmans (2005) autensitet. Det kan virke som at de ansatte er i den oppfattelsen av at man som nyansatt i Vinmonopolet behøver tid og erfaring for å implementere verdiene som en naturlig del av sine arbeidsmessige handlinger. Denne tolkningen er blant annet basert på følgende uttalelse:

Man lærer ikke så mye om verdiene i opplæringen, og jeg la ikke så mye i verdiene de første årene. Men når man har jobbet en stund, så må man sette seg inn i hvorfor verdiene er valgt. Det er jo ikke noe vits at man bare puffer verdiene, og ikke vet hvorfor vi har de, og hva de egentlig betyr (Ansatt 1).

Dette kan være med på å belyse at ansatte med lenger fartstid har større grad av autensitet, enn hva som vil være naturlig for nyansatte. Av informantens uttalelser kan en også erindre at verdiene som puggede, enkeltstående ord kan være basert på falske årsaksforklaringer, altså manglende autensitet, fordi man kanskje ikke har forstått den bakenforliggende og helhetlige intensjonen med verdiene. Dog kan denne tolkningen virke overfladisk dersom den påstås å gjelde i samtlige situasjoner og for alle (ny)ansatte. Graden av autensitet kan være forskjellig fra ansatt til ansatt, og er ikke nødvendigvis et spørsmål om ansiennitet. Erfarne ansatte kan også legge troverdige årsaksforklaringer i sine handlinger, uten at dette er tilfelle når alt kommer til alt i reell praktisk handling. Denne problematikken vil jeg komme tilbake til, da både Schein (2010) og Argyris og Schön (1996) opererer med begrepssett som kan relateres til lignende problemområde.

5.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg drøftet hvordan Hultmans (2005) objektive kriterier på verdier kan belyse hvordan de ansatte i Vinmonopolet forstår kjerneverdiene forankring i bedriften, og hvilke oppfatninger de har om verdiene innhold. Videre er kriteriene benyttet i vurderingen av i hvilken grad de ansatte forener seg med verdiene og hvorvidt kjerneverdiene er benyttet i reell handling. Av refleksjonene aner jeg forskjellige mønstre som kan organiseres i ulike kategorier, og som relaterer seg til hvordan de ansatte forstår verdiene.

I forhold til balansekriteriet, som tar for seg kjerneverdiene forankring i Vinmonopolet, kan det tyde på at det eksisterer to forskjellige oppfatninger, avhengig om kriteriet blir vurdert ut i fra et generelt eller detaljert plan. På det generelle plan anes enkelte ansatte som jeg velger å kalle ”skeptikere”. Skeptikere er i denne betydning ansatte som ikke betegner kjerneverdiene som beskrivende for Vinmonopolet, og som stiller seg skeptiske til at verdiene har noen funksjon i deres praktiske arbeidshverdag. Dog anes det ulike oppfatninger på dette planet, fordi det også eksisterer ansatte som mener verdiene er forankret i alt de gjør, og at verdiene derfor beskriver Vinmonopolet som organisasjon. Disse ansatte ønsker jeg å betegne som ”lagspillere”, og er en kategori som beskriver deres gjennomgående mønster av en bevisst innstilling og harmonisk forståelse til verdiene, slik de er intendert fra Vinmonopolet. Når det kommer til kriteriet balanse på et detaljert plan, anes et utbredt og enhetlig mønster av lagspillere blant Vinmonopolets ansatte. Således har verdiene nytteverdi og betydning for de ansatte når de relateres til konkrete og selvopplevde hendelser. Dataene mine viser også mønster av lagspillere som forholder seg til et verdiinnhold som harmonerer med hva Vinmonopolet har nedtegnet, som finner egenrelatert mening i verdiene, samt at de benytter verdiene i reell handling. De ansatte i Vinmonopolet er med andre ord gjennomgående lagspillere til kriteriene levedyktighet, tilpasning og autensitet. Likevel anes det tilfeller av skeptikere i sammenhenger der verdiene omtales som de ansattes egne. Her er det tilfeller av at Vinmonopolets verdier kun etterstrebes når de ansatte er på jobb, og iført uniform. Dog kan det være nødvendig å vurdere arbeidets egenart før en forventer verdiene som gjeldende utenfor arbeidet. I neste kapittel går jeg nærmere inn på hvordan kjerneverdiene kan forstås i et kulturelt perspektiv, og hvordan kjerneverdiene i Vinmonopolet forholder seg i deres kultur.

6 Verdienes verdi i kulturen

Denne delen av analysen omhandler hvordan kjerneverdiene eksistens og tilstedeværelse kan forstås gjennom organisasjonskultur. Premissene og rammeverket for verdienes rolle i kulturperspektivet vil bli lagt av Vinmonopolet i forhold til hvordan deres ansatte oppfatter kjerneverdiene gjennom kulturforståelsen. Jeg vil i dette kapitlet benytte Scheins (2010) begrepssett og perspektiver på kultur for å tilnærme meg en forståelse av hvordan Vinmonopolets ansatte identifiserer seg med sin kultur og sine kjerneverdier. Således kan en også erindre hvilke felles delte oppfatninger som eksisterer vedrørende kjerneverdiene. Først vil jeg ta utgangspunkt i kulturnivåene og verdisystemet til Schein (2010) for å plassere kjerneverdiene eksistens i Vinmonopolet. Kulturnivåene benyttes som et verktøy for å gi innblikk i hvordan de ansatte forstår kjerneverdiene i et kulturelt perspektiv. Videre vil jeg se på kulturens rolle og funksjon ved å belyse kjerneverdiene gjennom Scheins (2010) begreper ekstern tilpasning og intern integrasjon.

6.1 ”Alle kjenner til «Vinmonopolets måte»...

...eller kanskje ikke alle, men hvertfall de fleste” (Ansatt 1).

Slik informanten forteller kan det virke som om Vinmonopolet har sin egen kultur, men som bare delvis er delt blant samtlige ansatte i Vinmonopolet. Det er oppsiktsvekkende hvordan samtlige informanter stolt forteller om Vinmonopolet, og hvordan Vinmonopolets unikhet frembringer en kultur. Gjennom monopolordningen og i forhold til deres statlige samfunnsoppdrag kan det tyde på at Vinmonopolets ansatte føler en unik identitet og tilhørighet i bedriften, som i seg selv antyder en samordnet kultur. Til tross uttrykkes det at det er vanskelig å oppnå en felles delt kultur blant samtlige ansatte i en bedrift som strekker seg over det ganske land, og hvor bedriftsstrukturen på ingen måte kan kalles flat. Ulike grader av kulturtilhørighet trekkes også frem som en implikasjon av at Vinmonopolet har forskjellige ansettelsesforhold fra heltidsansatte til deltids- og tilkallingsvakter. Likevel peker informantens utsagn i retning av at Vinmonopolets ansatte deler atferdsmønstre som er å betrakte som unikt for bare denne bedriften. Det kan også tyde på at de ansatte opplever kulturen i Vinmonopolet som viktig i forhold til måten verdiene får uttrykk og nytteverdi for den enkelte ansatt. I hvilken grad kjerneverdiene gjenspeiles i kulturen for Vinmonopolets ansatte vil belyses gjennom Scheins (2010) kulturnivåer.

6.2 Scheins tre kulturnivåer

Schein (2010) deler sitt perspektiv på verdisystemet inn i tre deler; artefakter, verdier og grunnleggende antakelser. Disse kulturnivåene vil jeg nå benytte for å utforske om de kan belyse kjerneverdiene eksistens i de ansattes arbeidshverdag i Vinmonopolet.

6.2.1 Artefakter - kjerneverdier på papiret?

Som beskrevet tidligere, er artefakter det øverste nivået av kulturinnndelingen til Schein (2010). Gjennom artefakter finner man alle fenomener som sees, høres og føles ved første møte med en ukjent organisasjon. I butikkene jeg besøkte i forbindelse med intervjuene ble jeg blant annet møtt med personalrom med opphengte plakater som forbandt seg til kjerneverdiene. Dette tolkes som en kontinuerlig påminnelse til de ansatte. For nyansatte kan slike plakater også bidra til en lærerik innføring i hva Vinmonopolet består av. Som synlige plakater kan det dermed påpekes at kjerneverdiene representeres på artefaktnivå i Vinmonopolet. Dog er dette ifølge Schein (2010) et nivå som egentlig ikke sier noe mer enn de følelsene som vekkes hos den som møter bedriften. At kjerneverdiene er tilstedeværende på papiret i butikkene betyr nødvendigvis ikke at de forstås og benyttes av de ansatte.

Artefaktnivå kan til tross gi grunnlag for fortolkede forståelser av bedriftens kultur (Schein, 2010). Ved min ankomst til en av butikkene observerte jeg at personalet prøvesmakte nyankomne produkter på eget initiativ. De ansatte opplevdes som engasjerte og interesserte i denne handlingen, hvilket kan relateres til måten verdien ”engasjert” er tiltenkt i Vinmonopolet. Handlingene jeg observerte på artefaktnivå kan således tale for Scheins (2010) dypere nivåer, og kan fortelle hvordan kjerneverdiene er forankret i kulturens verdinivå og grunnleggende antakelser. Et annet eksempel på dette kan relateres til uniformene som butikkansatte i Vinmonopolet bærer. Uniformen kan på sin side gi uttrykk for kulturen ved å peke på en felles plattform og et helhetlig uttrykk, både internt og eksternt. Samtidig kan en tolke uniformens uttrykk som en fremtoning av egenskapene autoritet og profesjonalitet, noe som gjør seg gjeldende i Vinmonopolets mange satsingsområder. Det ble også nevnt hva uniformen kan bety for de ansatte i ett av intervjuene:

Det er jo lettere å fronte lovverket når man har på seg uniformen. Da er det ikke noe tvil på at du jobber i Vinmonopolet og at man må følge reglene. Man går inn i en slags rolle på en måte. Og det skaper en fellesfølelse, en inkludering for de ansatte (Ansatt 1).

Informantens utsagn kan peke i retning av at særlig ”tydelig” og ”inkluderende” er verdier som kobles til de egenskapene uniformen står for. Slik kan uniformen representere kjerneverdiene av implisitt art, ved å være en artefakt som fungerer som premissleverandør for verdinivået og grunnleggende antakelser.

Når Vinmonopolets verdier skal vurderes i kulturen, kan det likevel være nyttig å reflektere over hvilket nivå kjerneverdiene faktisk representerer. Av det faktum at kjerneverdiene er representert på artefaktnivå blir betraktet av Falkenberg (2008) som en potensiell fallgrube i arbeidet med å få verdiene benyttet i sin tiltenkte betydning. Kjerneverdier innrammet i gullramme vil nødvendigvis ikke formidle hvilken nytteverdi de potensielt er ment å ha, eller i hvilken grad de er forstått og benyttet av organisasjonens medlemmer. Artefaktnivået beveger seg ifølge Schein (2010) nokså langt fra bedriftens kulturelle kjerne. Derfor hjelper det lite med Vinmonopolets artefakter dersom man ikke kan gjenkjenne Vinmonopolets kultur på nivåer som verdier og grunnleggende antakelser representerer. Det som derfor anses av betydning er i hvilken grad kjerneverdiene er representert på Scheins (2010) dypere nivåer. Disse nivåene omhandler hva som er styrende for de ansattes handling og atferd, og i hvilken grad kjerneverdiene er tatt for gitt eller ikke.

6.2.2 Verdier

Verdier er det midterste nivået i Scheins (2010) kulturinndeling. Verdiene kan på et bevisst nivå omtales som premissleverandør for det som observeres på artefaktnivå. Dette nivået er på mange måter Vinmonopolets kjerneverdier, og er utformet i overbevisning om at ”tydelig”, ”engasjert” og ”inkluderende” er verdier som gir mønstre av handlinger og atferd. Essensen i hva Schein (2010) legger i verdinivået tilspisser altså til at verdier er styrende for medlemmenes dagligdagse handling og atferd, i en retning gitt og ønsket av ledelsen. Men hvordan forstår egentlig de ansatte i Vinmonopolet disse kjerneverdiene? Oppfattes verdiene som retningslinjer og støtte til handling i arbeidshverdagen, slik de er tiltenkt?

Jeg finner kontrastrik informasjon fra intervjuene i forhold til om verdiene kan relateres som et retningsgivende eller styrende verktøy for handling i arbeidshverdagen. På den ene siden uttaler en informant at:

Jeg kan ikke akkurat si at verdiene hjelper meg til å ta avgjørelser i hverdagen når jeg ikke engang husker hva de verdiene er (Ansatt 2).

Av utsagnet kan en tolke at det foreligger en forutsetning om å vite hva kjerneverdiene i Vinmonopolet er, før den enkelte ansatt kan benytte de som retningsgivende verktøy. Informanten er heller ikke alene om å ikke huske eller vite hvilket verdigrunnlag Vinmonopolet opererer med. I så måte kan Vinmonopolets verdier relateres til artefaktnivå i form av at verdiene forblir nedskrevne ord på personalrommet eller offentlige nettsider. Verdiene forteller i den forstand lite om Vinmonopolets dype kultur og forstås som abstrakte ord uten mening. På den andre siden er ikke denne forståelsen gjensidig hos samtlige ansatte i Vinmonopolet. Det eksisterer også ansatte som bevisst argumenterer for at verdiene er retningsgivende for konkrete handlinger og atferdsmønstre. Slik sett vil kjerneverdiene befinne seg på verdinivået i Scheins (2010) kulturinndeling, ved å være bevisst tenkte verdisett som fører til handling. Dette kan belyses ut i fra hvordan denne informanten ordla seg:

De gir meg retningslinjer fordi de gir meg erfaring i det jeg gjør. Jeg tror at teori er en ting, og man kan sitte å se på en verdi å tenke "ja, ja, bla, bla, bla". Men når du kommer opp i situasjonen, og man tenker "hvordan var det å være tydelig igjen?", "hvordan var det å være inkluderende?", så bruker man de i praksis. Sånn sett hjelper de til å ta avgjørelser. De blir en del av helheten, og da sprer det seg tenker jeg. Hvis én begynner å benytte de, så implementerer jo den personen de andre i det samme (Ansatt 3).

At informanten ser skillet mellom kjerneverdier i teori og praksis viser til et bevisst forhold til verdiene. Når kjerneverdiene vurderes i praksisrelaterte situasjoner kan det virke som om dette påvirker den ansattes handlinger og holdninger, i større grad enn hva som er tilfelle dersom verdiene forblir teoretiske ord på papiret. Dette forteller hvordan kjerneverdier også kan være intetsigende for Vinmonopolets kulturelle kjerne. Schein (2010) påpeker at verdier på verdinivå ikke har noen garanti for utspill i kulturmedlemmenes handlinger og holdninger. Informantens skildringer av verdier mellom teori og praksis, kan dermed tolkes som om verdiene i Vinmonopolet må sees i praksisrelaterte situasjoner for å være utslagsgivende for kulturelle handlinger. Videre viser informantens utsagn til at det er av interesse å handle i samsvar med Vinmonopolets verdier, og at dette virker retningsgivende for handling. Dette relaterer seg til det Wenstøp og Seip (2009) kaller et dydsetisk sinnelag, som tidligere nevnt i

oppgaven. Kjerneverdiene oppfattes ikke i den forstand som regler, men vurderes ut i fra hva som er moralsk verdig for Vinmonopolet.

Hva forteller dette om Vinmonopolets kultur på verdinivå? Jeg oppfatter av samtlige intervju at kjerneverdiene i Vinmonopolet til en viss grad skaper et mønster av kulturelle handlinger og holdninger. Grunnlaget for denne tolkningen bærer preg av differansen mellom informantenes uttalelser i forbindelse med verdienes nytteverdi og hvordan den enkelte forstår verdiene i en kulturell helhet. Som nevnt tidligere, ligger det en bakenforliggende forutsetning i en kulturell sammenheng at verdiene bør være felles delt hos samtlige ansatte (Scott, Jaffe og Tobe, 1993). Av det de ansatte i Vinmonopolet kan fortelle, kan det tyde på at det eksisterer variasjon i oppfatningen om verdiene er felles delt eller ikke. Da jeg spurte informantene om deres oppfatning om felles delte verdier, varierte svarene slik:

Nei, det tror jeg ikke noe på. Det er så veldig variert mellom oss (Ansatt 2).

Ja, altså jeg tror ikke alle, men jeg tror mange deler de og kjenner seg igjen i de. Men jeg har for eksempel snakket med en som sa han trivdes best på lageret, og derfor tenker jeg at han ikke tenker så mye på verdiene og at man skal være engasjert og inkluderende, for det er jo ikke han (Ansatt 4).

Ja, det har jeg inntrykk av. Jeg tror generelt at vi jobber mot felles verdier (Ansatt 5).

Slik det er fremstilt i kapittel 3.1, kan det diskuteres hva som inngår i felles delte verdier. Som alternativ 1, kan felles delt innebære at alle i Vinmonopolet både kjenner til, reflekterer over, påvirkes av og benytter verdiene i sine handlinger og atferdsmønstre. Dog kan alternativ 2 bety at verdiene er felles delt til tross for at dette kun innebærer at Vinmonopolets ansatte vet hvordan de burde handle, uten at de faktisk handler slik. Av uttalelsene ovenfor kan en derfor oppfatte ulike utfall i forhold til hvordan verdiene er felles delt i Vinmonopolets kultur. Dersom en tar i betraktning at kjerneverdiene både skal kjennes til, reflekteres over, påvirke handling og benyttes i praksis, vil eksemplet om ”han på lageret” i uttalelsen fra ansatt 4, begrense Vinmonopolets grad av felles delte verdier. Dermed kan en også oppfatte at Vinmonopolets kulturelle helhet avtar og at kjerneverdienes funksjon som motivasjon og handlingsveiledning reduseres. Det kommer likevel frem oppfatninger om at verdiene er felles

delt blant Vinmonopolets ansatte. Dette kan bety at ”felles delt” forstås som alternativ 2, der samtlige i Vinmonopolet kjenner til forventningene, men at disse forventningene ikke innfris i enhver sammenheng.

En tredje tolkning av felles delte verdier kan sees i lys som en underliggende essens, snarere enn et fellesskap med faste enheter. Dersom verdiene skal virke innebefattende på samtlige medlemmer i en organisasjon, må de kanskje være noe åpne, slik at de ansatte kan legge noe av sitt eget innhold ned i verdiene. I så måte kan felles delte verdier innebære en balansegang mellom enhetlig forståelse og personlig meningsskaping for å beholde verdienes relevans på handlingsnivå.

6.2.3 Grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser er, ifølge Schein (2010), det dypeste nivået i kulturen, og relaterer seg til manifeste realiteter som er tatt for gitt av medlemmene. Med hensyn til denne oppgavens begrensede omfang er det vanskelig å fremstille en oppfatning om i hvilken grad Vinmonopolets verdigrunnlag stemmer overens med deres grunnleggende antakelser. Som Schein (2010) påpeker kan de grunnleggende antakelsene være uhåndgripelige og være vanskelig å få taket på. Tatt artefaktene og verdiene i betraktning, kan nivåene likevel predikere omfanget av de grunnleggende antakelsene.

I forhold til kjerneverdiens eksistens kan verdiene etter hvert manifestere seg som en realitet for Vinmonopolets ansatte og dermed danne grunnlaget for grunnleggende antakelser. I analysen av mine data kan det tyde på at verdiene har ulike posisjoneringer i Vinmonopolet. Gjennom intervjuene kan det virke som om verdien ”inkluderende” har en annen posisjon enn de andre verdiene. Denne verdien nevnes ikke like hyppig som de to andre verdiene ”tydelig” og ”engasjert”, men det kan synes som om ”inkluderende” har en symbolverdi for det helhetlige Vinmonopol. Med dette menes hvordan ”inkluderende” som verdi ser ut til å referere til det lokale og trygge i en utelukkende stor og nasjonal bedrift. Når Vinmonopolet opererer med ”inkluderende” som verdi, virker det som om verdien er med på å knytte bånd mellom samtlige i Vinmonopolet, slik at den hierarkiske strukturen jevnes ut og avstanden mellom avdelingene i hele landet blir mindre. Dermed kan verdien ”inkluderende” tolkes som en underliggende kulturell kjerne i et Vinmonopol som opererer i en felles delt tankeverden.

Det kan på flere måter se ut til at Vinmonopolets ansatte disponerer verdiene i ubevisst forstand. Når de ansatte snakker om kontroll av legitimasjon, service for kunder og godt samarbeid mellom kollegaene, gir de meg et inntrykk av at dette er handlinger som mer eller mindre tas for gitt. Handlingene kan sees på som forlengelser av verdiene ettersom verdiinnholdet kan forankres i hva som faktisk utføres. Dette kan være et tegn på Vinmonopolets kulturelle kjerne, og betraktes som et argument som plasserer kjerneverdiene som grunnleggende antakelser. Hvis denne tolkningen skulle være riktig vil kanskje Vinmonopolets kjerneverdier inngå i det Schein (2010) kaller en transformasjonsprosess. Dette betyr at verdiene modifiseres fra å være bevisst veiledende, til å bli ubevisste felles antakelser. Uavhengig om tolkningen anses som riktig, vil verdiene sannsynligvis ha en effekt på Vinmonopolets kjernekultur. Av det intervjuene kunne fortelle meg virker det som om verdiene i Vinmonopolet identifiserer hvordan de ansatte er lært å handle, uavhengig om de ansatte er seg selv bevisst på dette eller ikke.

Når informantene fikk spørsmål om de kunne tenke seg til andre atferdsmønstre og holdninger som fordelaktig kunne bygges på andre premisser enn hva som eksisterer i dag, ble jeg møtt med forvirrede og usikre svar fra informantene. Det var ingen som kunne fremheve andre verdier eller premisser som de mente ville tjene eller fungere bedre for Vinmonopolets kultur.

Det er jo helt umulig å tenke seg et Vinmonopol som ikke er som i dag, synes jeg. For hvordan skulle det ha vært annerledes? (Ansatt 3)

Dette gir meg en følelse av at Vinmonopolet har sterke og avgjorte grunnleggende antakelser. Premissene som holdningene er bygd på ser ut til å være manifeste realiteter med den stabilitet og integrasjon som medlemmene har vanskeligheter med å beskrive. Til tross for at informantene viste til en usikkerhet rundt verdienes nytteverdi for deres grunnlag til avgjørelser, kan man likevel ane at de ansatte i Vinmonopolet benytter verdiene som ubevisste og uerstattelige premisser for handling og atferd.

6.3 Kulturens funksjon – verdier eksternt og internt

Kulturens funksjon kan belyses av Scheins (2010) fokus på ekstern tilpasning og intern integrasjon. Som nevnt omhandler ekstern tilpasning hvordan Vinmonopolet til enhver tid må

forholde seg til sine ytre omgivelser og vedrører arbeid mot overlevelse i markedet. Intern integrasjon omhandler indre prosesser i forhold til å sikre evnen til å ta vare på seg selv og forbli en kulturell enhet. Slik kjerneverdiene er fremhevet av Vinmonopolet skal verdiene;

...inspirere, styre og støtte oss i hverdagen, slik at vi finner frem til de beste løsningene i samhandlingen mellom medarbeidere og kunder (Vinmonopolet.no).

Dette tyder på at kjerneverdienes funksjon i Vinmonopolets kultur har fokus på både ekstern tilpasning gjennom kunder, og intern integrasjon i forhold til sine medarbeidere. Når de ansatte i Vinmonopolet utvikler en felles forståelse for hva som er den viktigste misjonen, og hvis denne misjonen setter gruppen i stand til å overleve i sine omgivelser, mener Schein (2010) at innsikten vil føre til en vesentlig del i gruppens kultur. Fra Vinmonopolets styringspyramide kommer det frem at Vinmonopolet er avhengig av å gjøre seg fortjent til folks støtte dersom Vinmonopolet skal overleve og bevare sin monopolordning. Det kan se ut til at Vinmonopolet benytter verdigrunnlaget sitt som en gjennomgående påminnelse om monopolordningens avhengighet til folket. Kjerneverdiene i Vinmonopolet kan på mange måter sies å ha en retningsgivende verdi i forhold til ekstern tilpasning. ”Tydelig”, ”engasjert” og ”inkluderende” henspiller tilbake til vilkårene som gjorde Vinmonopolet til et Vinmonopol i 1922. Det er lite som i dag minner om det store alkoholforbruket på 1800-tallet. De statlige kravene og fundamentet for Vinmonopolets eksistens har til tross like stor verdi den dag i dag. Historien kan derfor være med på å frembringe nytteverdi i kjerneverdiene ved at de indikerer handlingsmønstre på hvordan vinmonopolordningen har utviklet seg, og hvordan den må bevares. Kjerneverdiene representerer på den måten Vinmonopolets eksterne tilpasning slik at Vinmonopolet som helhet kan tilstrebe folks støtte og bevare Vinmonopolets monopolordning gjennom tydelighet, engasjement og inkludering.

For at Vinmonopolet skal være i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver, som hjelper de til å tilpasse sitt eksterne miljø, må Vinmonopolet ifølge Schein (2010) utvikle og vedlikeholde ulike sett av interne relasjoner, og dermed skape en intern integrasjon. Jeg får et inntrykk av at Vinmonopolets verdier relaterer seg til en fellesskapsforståelse og opprettholder et ”vi”. Når informantene forteller om verdiene i hverdagslige situasjoner, kommer det nærmest frem et florerende mønster av ”vi-opplevelser” og historier om hvordan ”vi” handler. Især vektlegger de ansatte i Vinmonopolet det essensielle ved å være ”tydelig”, ”engasjert” og ”inkluderende” i forhold til seg selv og sine kollegaer, og mener dette er handlingsmønstre som smitter over

på kunder og leverandører. Verdiene ser derfor ut til å være en underbyggende faktor på et fellesskap som relaterer seg til Vinmonopolets interne integrasjon. På den måten kan verdiene anses som et middel til ekstern tilpasning og intern integrasjon på en og samme tid. Jeg finner støtte i dette i forhold til hva som ble nevnt i to av intervjuene:

De verdiene gjør at vi står felles samlet, både innad og utad (Ansatt 3).

Verdiene har noe å si i forhold til at vi vil gi uttrykk for at vi er en bedrift som er fornøyde internt, og at vi vil gjøre folk fornøyde utad (Ansatt 1).

6.4 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet drøftet hva Scheins kulturnivåer kan fortelle om Vinmonopolets kjerneverdier, og hvordan de ansatte i Vinmonopolet forholder seg til kjerneverdiene i et kulturelt perspektiv. Av det jeg fikk erfare gjennom intervjuene, ser det ut til at kjerneverdiene i Vinmonopolet beveger seg på alle kulturnivåene til Schein. Kjerneverdiene kan derfor betraktes som konkrete artefakter i én sammenheng, men også som abstrakte verdier og dernest ubevisste, manifeste realiteter i andre sammenhenger. Kulturperspektivet til Schein løfter frem ubevisste og automatiske holdninger hos de ansatte, og gir et bilde på hvordan verdiene kan være til stede i de ansattes arbeidssituasjoner, uten at de ansatte nødvendigvis er klar over det selv. Dette betyr at kjerneverdiene ”tydelig”, ”engasjert” og ”inkluderende” ikke nødvendigvis er ord med et meningsinnhold som huskes på av de ansatte, men at det likevel er verdier som er integrert i de ansattes handlinger og atferdsmønstre på et ubevisst plan.

Videre kan Vinmonopolets kjerneverdier kobles til kulturens funksjon og gjennom det Schein (2010) omtaler som ekstern tilpasning og intern integrasjon. Det kan virke som om kjerneverdiene har en funksjon i begge ledd. ”Tydelig”, ”engasjert” og ”inkluderende” antydes å være verdier som benyttes for å bevare monopolordningen i Vinmonopolets store helhetsbilde. Hvorvidt dette faktisk tilfredsstiller eksterne kunder, leverandører og grossister er vanskelig å si, og ligger for øvrig utenfor oppgavens problemområde. Likevel virker det på de ansatte at dette er viktige premisser for å opprettholde og bevare folks støtte. Som hjelp til å imøtekomme og tilpasse sitt eksterne miljø, virker det som om kjerneverdiene også utvikler og vedlikeholder et sett med interne relasjoner i Vinmonopolet. Det kan oppfattes som om de interne relasjonene vokser i takt med kjerneverdienes underliggende og veiledende handlingsmønstre, slik at de ansatte i Vinmonopolet arbeider ut i fra en fellesforståelse under

samme vilkår. I neste kapittel skal jeg gå enda nærmere inn på de ansattes handlingsmønstre ved å løfte dataene mine opp mot Argyris og Schöns (1996) handlingsteori. Handlingsteorien kan på mange måter knyttes opp mot kulturnivåenes problemområde i relasjonen mellom verdier på et bevisst plan og grunnleggende antakelser som ubevisste realiteter. Likevel kan handlingsteorien løfte frem forståelsen av kjerneverdiene til en ytterligere dimensjon.

7 Verdier og handling

I dette kapittelet vil jeg diskutere hvordan Vinmonopolets kjerneverdier kan utarte seg i de ansattes handlinger, sett ut i fra det teoretiske rammeverket til Argyris og Schön (1996). Handlingsteorien til Argyris og Schön (1996) benyttes for å forklare meningssystemene i handlingene til de ansatte i Vinmonopolet. Mange av våre handlinger kan forankres til det bevisste, men alt er likevel ikke rasjonelt. Det eksisterer også handlinger som ligger skjult eller ubevisst hos individet (Argyris og Schön, 1996). På bakgrunn av dette skiller Argyris og Schön (1996) mellom uttrykt teori og bruksteori. Denne delen av analysen belyser derfor hvilke verdier de ansatte i Vinmonopolet hevder er basert på deres handlinger på den ene siden, og hvilke verdier som faktisk styrer de ansattes handlinger på den andre siden. Dette har jeg gjort ved å sammenlikne måtene informantene snakker om verdiene på, med måter de beskriver sine handlinger som del av deres daglige arbeid. Det essensielle i dette kapittelet vil være å forstå om kjerneverdiene i Vinmonopolet faktisk eksisterer i de ansattes handlinger, eller om dette er verdier som kun er uttrykt, uten tegn til reell handling.

7.1 Hevdet eller reell handling?

Jeg anser det som et funn i seg selv hvordan mine refleksjoner og tanker rundt handlingsteorien til Argyris og Schön (1996) har utviklet seg i møte med Vinmonopolet og deres ansatte. Min første antakelse i forbindelse med handlingsteorien var at jeg forventet tydelige tegn til forfektete handlingsmønstre hos de ansatte i Vinmonopolet. Jeg var altså i den tro at kjerneverdiene i mindre grad var tilstede i de ansattes faktiske handlinger. Til tross for at jeg ikke var ute og observerte de ansattes reelle handlinger gjennom deres arbeidsdag, kan jeg av intervjuene mine erkjenne en annen oppfatning enn hva som på forhånd var antatt. I overordnet forstand virker det på de ansatte i Vinmonopolet som om verdiene er representert gjennom ubevisst handling, i større grad enn hva de ansatte selv klarer å uttrykke. Dette betyr, i forhold til Argyris og Schöns (1996) begrepssett, at det er klarere tegn til bruksteori enn hva som antydes til uttrykt teori. Denne tolkningen baserer seg på hvordan informantene viste tegn til en viss usikkerhet i det de fikk direkte spørsmål om verdiene og deres funksjon. Her virket det vanskelig for informantene å beskrive hvordan verdiene fører til handling. Imidlertid var informantene desto mer selvsikre og frittalende i det de kunne fortelle om reelle og selvopplevde hendelser, som videre kan knyttes til verdiinnholdet. Det kan i så tilfelle tyde

på at kjerneverdiene ligger i de ansattes automatiske og ubevisste handlinger, snarere enn å være forfektete og eksplisitt uttrykt.

At det eksisterer et overordnet mønster som taler til bruksteoriens forrang, kan tolkes som et godt tegn i forhold til verdienes nytteverdi for de ansatte i Vinmonopolet. Det kan virke som at ubevisst bruk av verdiene er av større betydning for handlinger, enn om verdiene pugges og moraliseres uttrykksmessig av de ansatte. I flere av intervjuene kommer det frem situasjoner der informantene ikke kunne gjenfortelle verdiene, men at informantene likevel forteller gjennom historier og hendelser at verdiene er benyttet i situasjonelle handlinger. På den måten virker det som om verdiene har større betydning for de ansatte, enn hva de ansatte er klar over selv. Dette kan bety at det å ramse opp kjerneverdiene som forutinntatte veiledende ord, ikke behøver å være en forutsetning for nyttefulle og reelle handlinger. Dersom denne tolkningen kan anses som riktig, kan det også tyde på at Vinmonopolet har mestret å implementere verdiene i de ansattes ubevissthet, slik at verdiene blir en naturlig del av de ansattes hverdag. Dette kan også sies å samsvare med hvordan intensjonen med verdiene er tiltenkt; de gjennomsyrrer all aktivitet i Vinmonopolet.

Når så er nevnt, kan det til tross tolkes fra intervjuene at verdiene i ulike situasjonspregede hendelser er forskjellig benyttet, og at graden av uttrykt teori og bruksteori varierer fra ansatt til ansatt. I dette legger jeg at det i noen tilfeller kan være klare tegn på at verdiene faktisk fører til reell handling, men at det også kan anes tilfeller av at verdiene *hevdes* å føre til handlinger uten at dette tilsvarer faktum. Dette kan eksemplifiseres gjennom hvordan en av informantene uttrykte tidlig i intervjuet at:

Det er viktig å være engasjert i alt man gjør, og vise at man setter pris på jobben sin (Ansatt 2).

Samtidig kommer følgende frem senere i intervjuet:

Det er vanskelig å være så ivrig og engasjert i rutinepregede oppgaver. Jeg roper ikke akkurat ut at "JAAA, da tar vi lageret i dag også!" ...for fjortenhundrede gang...jippi... (Ansatt 2).

Fra første uttalelse kan en nærliggende tolkning være at verdien "engasjert" *hevdes* å være basert på samtlige handlinger, mens det i andre uttalelse fremkommer tegn til at verdien ikke

etterleves i samtlige situasjoner. Især påpekes det at rutinepregede oppgaver gjør det utfordrende å etterleve verdien i reell handling. Således kan det ifølge Argyris og Schön (1996) være tegn til uttrykt handlingsteori der verdien ”engasjert” blir hevdet å ha påvirkning på handling, uten at dette nødvendigvis er tilfellet i enhver sammenheng.

7.1.1 Når språket sier sitt

Av uttalelsene til ansatt 2 ovenfor, kommer det frem et interessant poeng i forbindelse med språkets funksjon. I informantens første uttalelse fortelles det om verdien ”engasjert” i direkte forstand. Her ordlegger informanten seg ved å benytte ubestemt pronomen gjennom betegnelsen ”man”. Det vil si at informanten viser til noe som er allment eller uspesifisert, og er en upersonlig markering (Iversen, Otnes og Solem, 2007). I den andre uttalelsen forteller informanten om verdien ”engasjert” i indirekte forstand, gjennom en konkret hendelse. I dette tilfellet ordlegger informanten seg ved å benytte personlig pronomen, referert gjennom betegnelsen ”jeg”. Således vises det til subjektet ved at informanten refererer til seg selv. I språkets ordklasseinndeling kan de forskjellige ordklassene ha betydning for hvilken funksjon uttalelsene tjener – både for individet selv og for andre lyttende (Iversen, Otnes og Solem, 2007). Spørsmålet jeg stiller meg i denne sammenheng er om de språklige ordleggelserne kan fortelle hvordan informanten forstår og finner nytteverdi i Vinmonopolets kjerneverdier. Det kan tyde på at informanten oppfatter kjerneverdiene som nærliggende seg selv i forbindelse med selvopplevde situasjoner. I slike tilfeller virker det som om verdiene gir større mening for individet selv, og at verdiene er ubevisst representert i handling. Dette kan således overføres til bruksteori, ifølge Argyris og Schöns (1996) teori. Der verdiene skal betraktes direkte som enkeltstående ord, kan det tyde på noe uspesifisert med mindre nytteverdi for den ansatte. Informantens bruk av ubestemt eller personlig pronomen er antakelig ikke bevisst. Likevel kan språkets funksjon tolkes som en ”avpersonifisering” der det snakkes om forståelsen av enkeltstående verdier, eller der verdiene omtales uavhengig av selvopplevde hendelser.

7.2 Kongruens – ”Vi er jo verdiene i praksis”

Det er en utfordring å kartlegge de faktiske handlingene til Vinmonopolets ansatte og forstå i hvilken grad det er samsvar mellom hva de ansatte sier at de gjør og hva de substansielt gjør. Hvordan verdiene i Vinmonopolet fører til reell handling vil med andre ord være gjenstand

for diskusjon og tolkning. En kan på sin side argumentere for at Vinmonopolets nedskrevne verdiideologi representerer Argyris og Schöns (1996) uttrykte teori, ved at Vinmonopolet offentliggjør hva som ligger til grunn for bedriftens handlinger og holdninger. ”Tydelig”, ”engasjert” og ”inkluderende” blir med dette de verdiene Vinmonopolet hevder skal være basert på de ansattes handlinger. På den måten kan også de ansattes reelle og faktiske handlinger i praksis være representant for bruksteori. De ansatte vil i så tilfelle også kunne gi et inntrykk av hvilke verdier de substansielt handler ut i fra. Spørsmålet som gjør seg interessant i den sammenheng er i hvilken grad det er samsvar mellom den nedskrevne verdiideologien i Vinmonopolet, og de ansattes faktiske handlinger. Dette kan være vesentlig for at verdiene i Vinmonopolet skal ha den nytteverdien de er ment til å ha.

I analysen av mine data oppfattes det i mindre grad at verdiene er i de ansattes bevissthet gjennom arbeidshverdagen. Dog virker det som at rasjonalitet ikke er en forutsetning for at handlingene utspiller seg i samsvar med hva Vinmonopolet legger i sitt verdiinnhold.

Jeg går ikke rundt og tenker på de verdiene, men det er jo samtidig vanskelig å ikke være tydelig, engasjert og inkluderende i det vi gjør (Ansatt 4).

På grunnlag av dette kan det tyde på at de ansatte i Vinmonopolet handler ut i fra verdienes uttrykte intensjon, uten at de nødvendigvis tenker over det. Således er det tegn til kongruens mellom uttrykt teori og bruksteori. Samtidig får jeg en følelse av at Vinmonopolets verdier gjør seg gjeldende i det meste av hva som foregår i Vinmonopolet. Taler dette til en ikke-konkretisering av verdiene som øker graden av samsvar mellom uttrykt teori og bruksteori? Spørsmålet som stilles reflekterer over hvordan man med åpne og generelle verdier enklere kan vise til at de ansattes reelle handlinger utspiller seg i samsvar med handlingsmønstrene som uttrykkes av bedriften. Som tidligere nevnt, poengterer Scott, Jaffe og Tobe (1993) for at kjerneverdier må konkretiseres slik at forventningene bak verdiene er entydig. Bruksverdien av verdiene kan derfor tenkes å avta dersom verdiene fremstår som diffuse og alt-inkluderende. Når Vinmonopolets verdier omtales som vanskelige å unngå i handling, kan det på en annen side være et tegn på at verdiene er utarbeidet slik at de gjenspeiler og harmonerer med Vinmonopolets måte å drive deres virksomhet på. Dersom dette kan anses som en reell tolkning, vil en kunne si at det er kongruens mellom Vinmonopolets verdier i uttrykt og brukt forstand.

Til tross for overnevnte refleksjoner, anser jeg det nødvendig å vurdere tematikken rundt kongruens i forhold til hver enkelt verdi. Jeg opplever av dataene mine at det fremstår ulike grader av kongruens mellom uttrykte verdier og bruksverdier, avhengig av hvilken verdi som omtales. Graden av kongruens kan også anes å differere fra ansatt til ansatt. Oppfattelsen av at graden av kongruens varierer fra verdi til verdi, og fra ansatt til ansatt, bygger på detaljerte og grundige betraktninger av Vinmonopolets kjerneverdier og de ansattes uttalelser. Dette betyr at den kongruente variasjonen nødvendigvis ikke kommer tydelig frem på overflaten, men fremstår dersom en graver i mer dyptgående fortolkninger av Vinmonopolets kultur.

Av dataene mine kommer kjerneverdien ”tydelig” frem som en klar kongruent verdi blant samtlige ansatte. Gjennom denne verdien hevder Vinmonopolet at de skal være konsekvente og ansvarlige i ord og handling, og det tyder også på at dette faktisk er tilfelle i de ansattes handlinger i arbeidshverdagen. I intervjuene påpekte samtlige informanter at tydelighet er vesentlig for å bevare monopolordningen. Dette betyr at det foreligger klare forventninger fra Vinmonopolet som bedrift, og fra statens lovverk, at tydelighet gjennom alderskontroll, langingsproblematikk og hindring av salg til berusede personer krever at de ansatte er konsekvente og følger opp dette til enhver tid. Det var ingen tegn til distansering fra denne verdien i reell handling.

Vinmonopolets ansatte har ulike arbeidsoppgaver og nøkkelroller gjennom en vanlig arbeidsdag. De opererer med arbeidsrotasjon gjennom oppgaver som å sitte i kassen, veilede kunder, pakke opp varer på lageret og rydde ute i butikk. Det kan virke som om graden av kongruens i forhold til verdien ”engasjert” har tegn til variasjon blant enkelte ansatte, avhengig av hvilke nøkkelroller det er snakk om. Denne tolkningen baserer seg blant annet på historien om ”han på lageret” som en av informantene fortalte om. Dette var en ansatt som trivdes best i rollen på lageret, og viste dermed et bredere engasjement for denne type oppgave, snarere enn rollene ute i butikk og blant kunder. På en annen side påpekte andre informanter at de trivdes best med å yte god service og tilpasset kjerneverdiene ut mot kundene. Denne differansen kan derfor betraktes som et tegn på at graden av kongruens i forhold til verdien ”engasjert” varierer fra ansatt til ansatt, avhengig av hvilke oppgaver eller roller de henviser engasjementet til. Dette kan tolkes som en indikasjon på at de ansatte mangler en kulturell fellesforståelse, eller at de tillegger forskjellig verdiinnhold i verdien ”engasjert”.

At manglende kongruens mellom uttrykt teori og bruksteori hentyder til en oppdelt kulturoppfattelse, kan også belyses gjennom kjerneverdien ”inkluderende”. Som nevnt i delkapittel 6.2.3 om kulturens grunnleggende antakelser, virker det som om verdien ”inkluderende” har en underliggende symbolverdi som binder det helhetlige Vinmonopol sammen. Av dataene mine er det mye som tyder på dette, og informantene forteller blant annet om åpen kommunikasjonsflyt mellom toppleder og gulvansatte som eksempel. Slik sett kan en også oppfatte at det er samsvar mellom Vinmonopolets uttrykte verdi og bruksverdi. Samtidig kan det tyde på andre faktorer som gjør verdien ”inkluderende” mindre kongruent i forhold til hva som ble oppfattet i utgangspunktet. Med en inkluderende holdning hevder Vinmonopolet at de ansatte skal skape en organisasjon som samhandler. Av intervjuene blir jeg opplyst om at det eksisterer ulikheter fra avdeling til avdeling, og at åpenheten og samhandlingen mellom Vinmonopolets avdelinger ikke alltid er som den bør være. Slik sett kan graden av kongruens sies å avta og en kan dernest forestille seg et subkulturelt Vinmonopol:

*Jeg tror mer at hver butikk har sin kultur, enn at hele Vinmonopolet deler en kultur
(Ansatt 4).*

Subkulturer kan ifølge Schein (2010) stå for egne mål og ha forskjellige virkelighetsoppfatninger for hva som betegner organisasjonen som helhet. Slik kan det oppstå differanse mellom organisasjonens helhetlige kultur og subkulturens verdier og grunnleggende antakelser. På denne måten kan subkulturene i de ulike avdelingene utvikle manglende kongruens i seg selv fordi subkulturene kan avlede en samsvarende og helhetlig organisasjon. Ved å avvike fra det Vinmonopolet hevder er tilfelle, vil en kunne anta differanse mellom uttrykt teori og bruksteori.

Når så er nevnt, anses det vesentlig å påpeke at dette er fortolkninger av de ansattes bruksteori og at det er hentet frem konkrete og detaljerte tilfeller som kan belyse at verdiene ikke er kongruente til enhver tid og blant samtlige ansatte. Dog behøver ikke dette bety at verdiene ikke er kongruente i andre sammenhenger, og det kan likeså godt være ansatte som ikke vil kjenne seg igjen i overnevnte beskrivelser. Dette belyser kompleksiteten i Argyris og Schöns (1996) teoretiske rammeverk, der samsvaret mellom uttrykt teori og bruksteori kan variere fra situasjon til situasjon, og medlemmene i mellom, snarere enn å være allmenngyldig for den helhetlige organisasjon.

7.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett hvordan Vinmonopolets kjerneverdier kan forankre seg i de ansattes handlingsmønstre ved hjelp av handlingsteorien til Argyris og Schön (1996). I overordnet forstand virker det på de ansatte i Vinmonopolet som om kjerneverdiene er representert gjennom ubevisst handling, i større grad enn hva de ansatte selv klarer å uttrykke. Når informantene fikk direkte spørsmål om verdiene, fremgikk det en skeptisk undertone til hvorvidt verdiene i det hele tatt hadde nytte i deres hverdag. I tilfeller der informantene kunne fortelle om reelle og selvopplevde handlinger, var dette hendelser som likevel kunne knyttes til det nedskrevne verdiinnholdet, og harmonerte derfor med verdienes intensjon. På den måten kan det virke som om de ansatte i Vinmonopolet viser til et gjennomgående mønster som "skeptikere" i forbindelse med å fremstille verdienes nytteverdi som enkeltstående ord. Derimot ser det ut til at de ansatte fremtrer som "lagspillere" som virkelig benytter verdiene i sine handlinger, der kjerneverdiene kan relateres til selvopplevde, praktiske hendelser. Dog benyttes og beskriver kategorien "lagspillere" her som en ubevisst tilstand hos de ansatte, og forener seg med Argyris og Schöns (1996) bruksteori.

Det fremgår at det eksisterer ulike grader av kongruens mellom uttrykte verdier og bruksverdier avhengig av hvilken verdi som omtales. Kjerneverdien "tydelig" fremgår som en klar kongruent verdi, der hevdede og ønskelige handlinger harmonerer med hva som faktisk utarter seg i reell handling. Verdiene "engasjert" og "inkluderende" kan derimot være varierende i graden av kongruens. Dette fremgår gjerne som et resultat av differanse mellom ansatte, og en kan med dette stille spørsmålstegn til i hvilken grad kjerneverdiene er felles delt blant samtlige ansatte i Vinmonopolet. I siste analysekapittel drøfter jeg hva analysemodellen kan fortelle. Analysemodellen trekker linjer mellom alle tre perspektivene som er benyttet i studien. Det vil derfor reflekteres over i hvilken grad dette er med på å frembringe nyanserte perspektiver i forståelsen av kjerneverdier.

8 Hva kan analysemodellen fortelle?

Som nevnt er denne oppgaven basert på tre teoretiske perspektiver, hvor deres nøkkelbegreper er sammensatt i en analysemodell (ref. i kapittel 3.4). Dette kapittelet vil vurdere perspektivene som helhet ved å reflektere over hvilket bidrag analysemodellen gir. Det essensielle i den forstand er drøftingen rundt hvordan analysemodellen egner seg i fremstillingen av kjerneverdier, og hvordan den kan benyttes for å forstå kjerneverdiernes funksjon og nytteverdi for de ansatte i en bedrift. Av den grunn vil det også reflekteres over i hvilken grad analysemodellen kan betraktes som anvendbar i empirisk forskning.

Først og fremst er jeg i den oppfatning av at analysemodellen bidrar til et nyansert syn på hvordan sosiale og kognitive orienteringer kan anses som prosesser som er sammensatt og gjensidig påvirket av hverandre. Som tidligere nevnt, kan Scheins (2010) kulturperspektiv tolkes som sosialorientert der kjerneverdiernes nyttefunksjon påvirkes av samspillet i organisasjonen. Slik det fremgår i analysen er også de ansatte i Vinmonopolet i den oppfatning av at samarbeid, fellesforståelse og kommunikasjonsflyt kan bidra til å påvirke hverandre i anvendelsen av verdiene i praksis. På den annen side kommer det frem av Argyris og Schöns (1996) handlingsteori en ytterligere kognitiv orientering der individets egne handlingsmønstre er i fokus. Analysen har også her pekt på hvordan kjerneverdiernes nytteverdi ser ut til å variere fra ansatt til ansatt. Den enkelte ansatt pålegger i den forstand egne forklaringer til sine handlinger, uavhengig av samspillet i den helhetlige kultur. Når så er nevnt, kan analysemodellens kobling av perspektivene tilføye en sammensatt forståelse av kjerneverdier der både sosiale og kognitive orienteringer er tatt i betraktning. Ved å sette koblinger mellom Scheins og Argyris og Schöns sosiale og kognitive orienteringer slik analysemodellen gjør, kan dette være med på å vektlegge kompleksiteten ved kjerneverdier. Slik sett kan kjerneverdiene forstås i relasjon til både sosiale og personlige behov, og ta i betraktning de spennende behovene har seg i mellom. Sagt på en annen måte kan en med analysemodellen forestille seg hvordan den enkelte ansatt i Vinmonopolet er mottakelig for kjerneverdiene i relasjon til det helhetlige Vinmonopol.

Ved å benytte de valgte perspektivene i oppgaven, og ved å koble perspektivene sammen i analysemodellen, kan også gi kongruensforståelsen en nyansert og videreført betydning. Analysemodellen viser at kongruens gjør seg gjeldende på to nivåer. For det første kan kongruens relateres til individets grad av overenstemmelse mellom hevdede verdier og de

verdiene som faktisk anvendes i reell handling. Dette knyttes til Argyris og Schöns (1996) kognitive orientering og forholdet mellom uttrykt teori og bruksteori. En kan også tolke Scheins (2010) kulturnivåer som nært relatert til dette perspektivet på kongruens, der verdinivået relateres til uttrykte verdier, og grunnleggende antakelser til bruksverdier. Som analysemodellen viser er det knyttet linker mellom disse perspektivene og kongruensforholdet ligger som en underliggende variabel i fremstillingen av dette. Det som kanskje løfter frem en nyansert forståelse i forhold til kongruens, er hvordan analysemodellen også vektlegger kongruens på et annet nivå. Her blir kongruens fremstilt ut i fra hvordan individets verdier samsvarer med organisasjonens verdier. Dette kan knyttes til Hultmans (2005) tilpasningskriterium og relateres til i hvilken grad individet relaterer seg til og harmonerer med organisasjonens verdier.

Hvordan kan analysemodellens tosidige perspektiv på kongruens vise til en ytterligere forståelse av kjerneverdier? Ved å fremstille et utbredt kongruensperspektiv i to nivåer, kan analysemodellen sies å dekke flere sider ved kjerneverdier enn hva som kommer frem i hvert enkelt teoretisk perspektiv. Kongruens gjennom to nivåer kan i dette tilfelle sies å representere hvordan den enkelte ansatt i Vinmonopolet forankrer verdiene i sine egne handlinger på den ene siden, og hvordan den enkelte ansatt forholder seg til Vinmonopolets nedskrevne intensjon med verdiene på den andre siden. Det fremgår av analysen av de ansatte i Vinmonopolet har ulike forståelser av kjerneverdiene avhengig om de sees i lys av eget bruksnivå, eller om de anses i samsvar med det helhetlige Vinmonopol.

Analysemodellen er med andre ord et forsøk på å koble perspektivene sammen i et helhetlig system, som kan frembringe ytterligere forståelse av kjerneverdienes eksistens i bedriften. Ved å trekke forbindelser mellom perspektivene kan analysemodellen belyse hvordan kjerneverdier utspiller seg i forhold til bedriftskultur, det enkelte individ og hvordan ulike kriterier påvirker kjerneverdienes grad av kongruens. Hvordan de ansatte i Vinmonopolets forstår deres kjerneverdier kan dermed sees i et helhetlig bilde i forhold til hvordan den enkelte ansatt forholder seg til kjerneverdiene i et helhetlig kulturelt syn og i egne reelle situasjoner. Ved å benytte seg av perspektivenes synergier gir dette en nyansert forståelse for hvilke likhetstrekk og kombinasjoner kjerneverdiene forstås ut i fra.

Når så er nevnt, er ikke analysemodellen et forsøk på å utjevne perspektivene og undergrave deres originalitet. Ulikhetene og spenningene som eksisterer mellom perspektivene kan anses vel så viktig i prosessen av å erkjenne de ansattes forståelse av kjerneverdiene. Således gir de

ulike vinklingene bidrag til forskjellige innsyn i besvarelsen av problemstillingen og dens underspørsmål i oppgaven. Når perspektivene utfordrer hverandre hjelper dette til å belyse hvordan de ansatte i Vinmonopolet ser motsetninger i kjerneverdiene, og hvordan de forklarer verdiene i ulike kontekster. Analysekapitlene belyser blant annet at de ansatte i Vinmonopolet avgir ulike forklaringer i forhold til kjerneverdienes nytteverdi avhengig av om verdiene fremstilles i sosiale eller kognitive orienteringer, samt i bedriftsmessige eller individbaserte kontekster.

9 Konklusjon

Dette prosjektet tar utgangspunkt i konseptet kjerneverdier. Jeg var interessert i hvordan kjerneverdiene kommer til uttrykk hos de ansatte i en bedrift, og hvilken verdi disse kjerneverdiene har i de ansattes daglige og arbeidsmessige virke. I denne oppgaven har jeg gjennom studiet av caset Vinmonopolet forsøkt å tilnærme meg en forståelse av dette, og jobbet ut i fra følgende problemstilling:

Hvordan blir kjerneverdiene forstått av Vinmonopolets ansatte?

Mer konkret har jeg jobbet ut i fra følgende underspørsmål:

- 1) Hvordan samsvarer Vinmonopolets strategiske intensjon av verdiene med de ansattes opplevelser av verdiene?*
- 2) Hvordan kan kjerneverdier forstås som et veiledende eller styrende verktøy for de ansatte i Vinmonopolet?*
- 3) Hvordan forekommer kjerneverdiene i de ansattes arbeidshverdag i forståelsen av uttrykte verdier og faktisk anvendte verdier?*

9.1 Hovedfunn

På det teoretiske plan fremstilles kjerneverdier som en viktig faktor for å bygge en suksessfull bedrift, der kjerneverdienes hensikt trekker linjer til hvilke standarder for holdninger og handlinger som bør tilstrebes i bedriften (Collins og Porras, 2005, Thyssen, 2003 og Scott, Jaffe og Tobe, 1993). Vinmonopolets intensjon med kjerneverdiene ”tydelig”, ”engasjert” og ”inkluderende” er, som nevnt tidligere, å gi ansatte støtte, styring og inspirasjon i hverdagen. Verdiene skal således bidra som retningslinjer for de ansatte, slik at de finner frem til de beste løsningene i sine arbeidssituasjoner. Kanskje ikke uventet, taler dette studiet for at kjerneverdier er mer komplekst enn som så i reell og praktisk organisasjonssammenheng. Det er vanskelig å vurdere hvor stor nytteverdi kjerneverdier har for den enkelte ansatt, og avdekke i hvilken grad verdiene anvendes i reell handling. Likevel mener jeg at dette studiet kan notere betegnede mønster som gir innsikt og perspektiver i dette.

I arbeidet med å besvare problemstillingen har vi først sett hvordan Hultmans (2005) objektive kriterier kan fungere som nyttige verktøy for å avdekke hvordan de ansatte i Vinmonopolet forstår kjerneverdiene. Ut i fra foregående antydes et gjennomgående mønster av at Vinmonopolets ansatte er mer eller mindre skeptiske til ”overflatefenomenet” kjerneverdier. Det fremgår et mønster av urelaterte forbindelser der kjerneverdiene blir fremstilt som enkeltstående, eksplisitte ord. Når kjerneverdiene rettes implisitt mot de ansattes egne praksisrelaterte hendelser, fremstår de ansatte som gjennomgående ”lagspillere” i betydningen av at verdiinnholdet i kjerneverdiene filtrerer de ansattes handlingsmønstre. Således kan det se ut til at kjerneverdiene blir forstått som grunnprinsipper og veiledende standarder som fremtrer i reelle og praksisrelaterte situasjoner.

Kulturperspektivet er presentert gjennom Scheins (2010) bidrag, og kan på mange måter løfte frem gunstige syn i prosessen av å forstå kjerneverdier. Vi har sett at kulturnivåene til Schein kan fungere godt i avdekkingen av Vinmonopolets egen kultur, men også hvordan kjerneverdiene plasserer seg i kulturen. Kjerneverdiene i Vinmonopolet kan relateres til alle kulturnivåene til Schein, som for øvrig kan fortelle at verdiene både opererer som konkrete artefakter, abstrakte verdier og ubevisste, manifeste realiteter. Scheins (2010) kulturbidrag løfter derfor frem ubevisste og automatiske holdninger hos de ansatte i Vinmonopolet, hvilket poengterer et vesentlig funn i denne oppgaven. Det tyder med andre ord på at kjerneverdiene kan være til stede i de ansattes arbeidssituasjoner, uten at de nødvendigvis identifiserer verdiene som en del av sine handlinger. Dette kan bety at puggede og oppramsede kjerneverdier ikke er en forutsetning for at kjerneverdiene anvendes, og at verdiene snarere fremstår som ubevisste, manifeste realiteter hos de ansatte i Vinmonopolet. En annen interessant forekomst som fremsto i det kulturelle perspektivet viste at de ansatte hadde vanskeligheter med å se for seg andre premisser eller verdier for Vinmonopolet. Ut i fra foregående kan dette hentydes til kjerneverdienes forankring i Vinmonopolets kulturelle kjerne. Videre har vi sett at Vinmonopolets ansatte forstår kjerneverdiene som forsterkere av hva Schein (2010) legger i ekstern tilpasning og intern integrasjon. Dette bygger på hvordan de ansatte forstår kjerneverdiene som påvirkningsfaktorer for hvordan Vinmonopolet fremtrer utad, og som bindeledd i de ansattes interne relasjoner.

Det siste teoretiske bidraget som har vært med på å besvare problemstillingen for denne oppgaven er Argyris og Schöns (1996) handlingsteori. Hovedbudskapet i deres perspektiv omhandler hvordan kjerneverdiene må sees i lys av hvordan de uttrykkes, sammenliknet med

hvordan de faktisk benyttes i reell handling. Det har vist seg at de ansatte i Vinmonopolet har en underliggende skeptisk forståelse av verdiene i eksplisitt og hevdet forstand. Der de ansatte beskriver sine arbeidsrelaterte hendelser, er det likevel tegn til at hendelsene koordinerer med det nedtegnede verdiinnholdet. De uttrykte verdiene synes derfor å harmonere med de ansattes reelle handlinger, og graden av kongruens anses derfor av høy karakter i Vinmonopolets tilfelle. Når så er nevnt, har vi også sett at graden av kongruens ser ut til å variere i noen grad avhengig av hvilken verdi som omtales. Verdien ”tydelig” betraktes som en stabil og kongruent kjerneverdi for de ansatte i Vinmonopolet. Når det kommer til ”engasjert” og ”inkluderende” betrakter de ansatte flere utfordringer som dveler rundt disse verdiene.

Jeg synes at de tre teoretiske perspektivene jeg har anvendt i oppgaven har gitt en spennende vinkling på problemstillingen. De har på mange måter belyst ulike aspekter, samtidig som de i noen tilfeller har blitt sett i sammenheng og opp mot hverandre. I den forstand mener jeg at analysemodellen belyser perspektivenes bindeledd, og bidrar til en ytterligere og nyansert erkjennelse av hvordan kjerneverdiene forstås av de ansatte i sammenheng av Vinmonopolets helhetlige organisasjon.

9.2 Begrensninger og kritiske refleksjoner av oppgaven

Som et kritisk blikk på oppgaven, ønsker jeg først og fremst å antyde en potensiell svakhet ved problemstillingen min. Slik problemstillingen er formulert benyttes begrepet ”forstå” i forhold til hvordan de ansatte i Vinmonopolet oppfatter kjerneverdiene. Begrepet ”forstå” er for øvrig et bevisst verb, og dveler i så tilfelle ved de ansattes bevisste forhold til kjerneverdiene. Gjennom dette prosjektet har vi imidlertid sett at forholdet til og benyttelsen av kjerneverdier ofte er ubevisst forankret i de ansattes handlinger. Dette betraktes for den saks skyld som et reelt funn i seg selv. Dog kunne en kanskje formulert problemstillingen annerledes for å dekke flere aspekter ved kjerneverdier og anvendelsen av de. Samtidig er jeg i den oppfatning av at problemstillingen gir muligheter til å besvare kjerneverdienes kompleksitet som både bevisste og ubevisste aspekter.

Utvalgskriteriene i denne oppgaven kan også sette visse begrensninger. Oppgaven kunne helt klart fått en mer dyptgående og favnet dimensjon dersom man hadde intervjuet flere ledd i Vinmonopolets hierarkiske oppbygging. Det er sannsynlig at butikksjefer og ansatte i ulike avdelinger på Vinmonopolets kjedekontor har ulike syn på kjerneverdiene, da de blant annet er nærmere tilknyttet ansvaret om strategisk drift. På den andre siden var det givende å

fokusere på butikkansatte, nettopp fordi de i utgangspunktet skal *anvende* de strategiske verktøyene ledelsen utarbeider.

9.3 Forslag til videre forskning

De valgte teoretiske perspektivene i denne oppgaven, og fremstillingen av analysemodellen, belyser på ulike måter hvordan kjerneverdiene forstås av de ansatte i Vinmonopolet. Denne oppgaven har derimot ikke hatt til hensikt å kartlegge *utfallet* av hvordan kjerneverdiene forstås, eller hvilke implikasjoner Vinmonopolet står ovenfor dersom kjerneverdiene *ikke* er implementert blant de ansatte. Dette kunne vært problemstillinger det ville vært spennende å se nærmere på. Som nevnt er datainnsamlingene for dette studiet hovedsakelig basert på intervju. Det hadde også vært et interessant fremtidig forskningsprosjekt å kombinere intervjuer med mer observasjonsforskning for å kunne gå dypere inn i de forskjellige relasjonene jeg indikerer i kap.8 i forhold til analysemodellen. Og hva med kjerneverdienes fremtid? Er kjerneverdier kommet for å bli, eller vil det etter hvert bli behov for å erstatte eller videreutvikle kjerneverdiene med andre strategiske verktøy?

Litteraturliste

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009) *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. 2nd Edition. London: SAGE Publications
- Andersen, S. S. (2013) *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Argyris C. & Schön D. A. (1989) *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris C. & Schön D. A. (1996) *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collins, J. & Porras, I. J. (1994) *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business
- Collins, J. & Porras, I. J. (2005) *Built to last: successful habits of visionary companies*. London: Random House Audiobooks.
- Creswell, J. W. (2007) *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving*. 5.utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1984) *Bedriftskultur*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Falkenberg, G. (2008) *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter. Viktige kulturbærere eller fordekt PR?* Fafos Rådsprogram 2006-2008. Fafo-notat 2006:08. Hentet (08.02.13) fra: <http://www.faf.no/pub/rapp/10028/10028.pdf>
- Hamran, O. & Myrvang, C. (1998) *Fiin gammel: Vinmonopolet 75 år*. Tano Aschehoug.
- Hultman, K. & Gellermann, B. (2002) *Balancing Individual and Organizational Values; Walking the Tightrope to Success*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer

- Hultman, K. (2005) *Evaluating Organizational Values*. Organizational Development Journal, 2005, Vol. 23, No. 4.
- Iversen, M. H., Otnes, H. & Solem, S. M. (2007) *Grammatikken i bruk*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Kvernbekk, T. (2002) Vitenskapsteoretiske perspektiver. I: Lund, T (red.) *Innføring i forskningsmetodologi*. (s.19-78) Oslo: Unipub AS
- Lencioni, M. P. (2002) *Make Your Values Mean Something*. Harvard Business Review.
- Rokeach (1976) The nature of human values and value systems. I: Hollander E. P. & Hunt R. G. (red.): *Current Perspectives in Social Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1990) *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* 2.oppl. Oslo: Mercuri Libro Forlag.
- Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. San Francisco: Jossey Bass.
- Scott, C. D., Jaffe, D. T. & Tobe G. R. (1993) *Organizational Vision, Values, and Mission: Building the Organization of Tomorrow*. Crisp Fifty-Minute Series. Axzo press.
- Stake, R. (2005) Case Studies. I: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (red). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. (s. 435-454). Thousand Oaks, California: SAGE.
- Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thyssen, O. (2003) Values – the Necessary Illusions. I: Morsing, M. & Thyssen, C. (red.) *Corporate Values and Responsibility*. Forlaget: Samtidslitteratur.
- Wenstøp, F. & Seip, K. L. (2009) *Verdier og valg – verdibasert beslutningsanalyse i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.

Yin, K. R. (2009) *Case Study Research – Design and Methods*. 4th Edition. Thousand Oaks, California: SAGE.

Øverenget E. & Kvalnes Ø. (2004) ”Vi ønsker å fremstå som ærlige”: Verdier i et omdømmesamfunn. *Praktisk økonomi og finans*, 2004, No.1, s.69-75.

Vinmonopolets hjemmesider:

<http://www.vinmonopolet.no> (Hentet 07.01.13)

<http://www.vinmonopolet.no/artikkel/om-vinmonopolet/dette-er-vinmonopolet> (Hentet 04.03.13)

<http://aarsberetning.vinmonopolet.no/2012/aarsberetning-og-regnskap/styrets-beretning> (Hentet 07.05.13)

Vedlegg

Vedlegg 1: Vinmonopolets styringspyramide.

Vedlegg 2: Godkjennelse fra NSD.

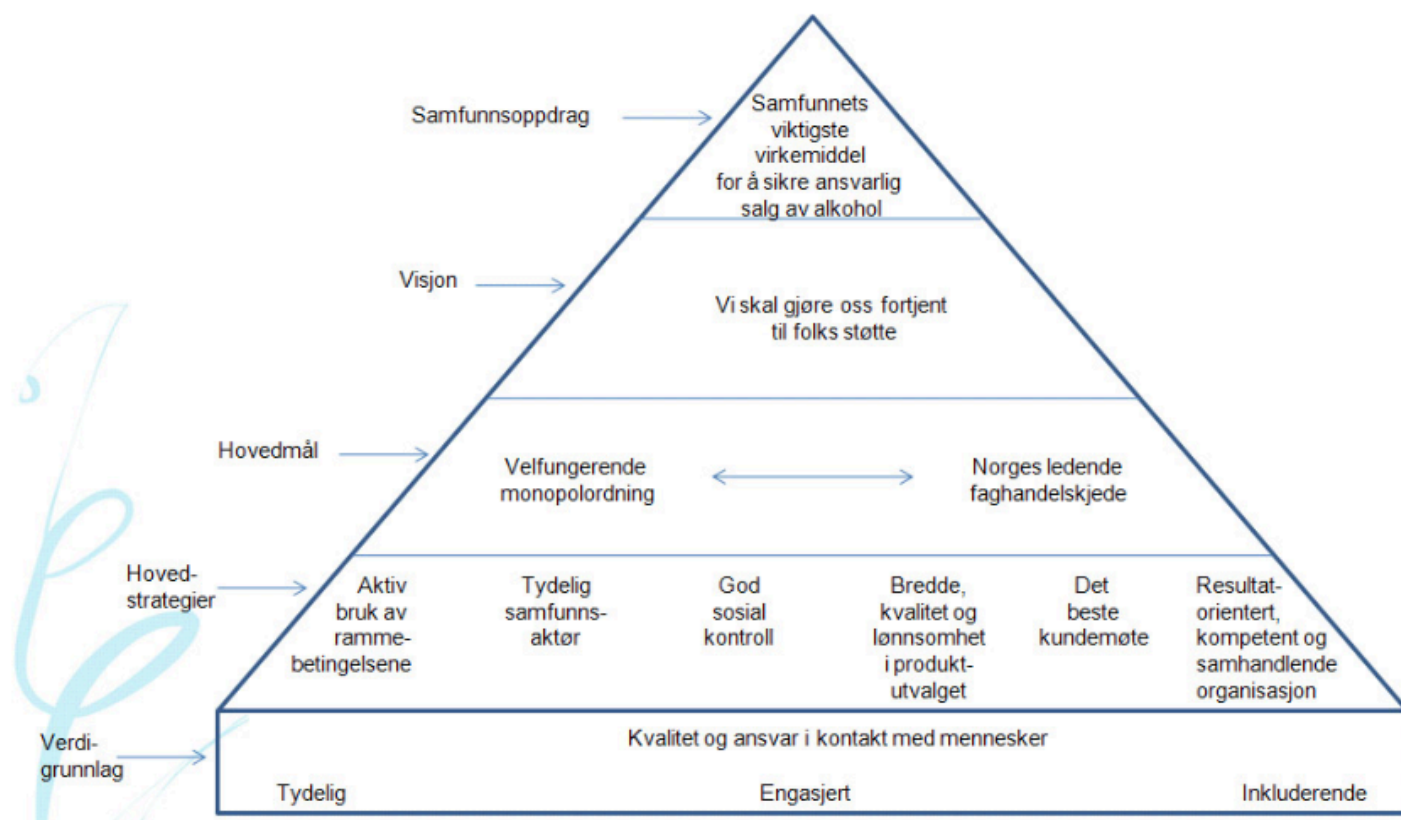
Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informanter.

Vedlegg 4: Intervjuguide



Vinmonopolets styringspyramide

- en oppsummering av vår selskapsstrategi





Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Terje Grønning
Pedagogisk forskningsinstitutt
Universitetet i Oslo
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 22.01.2013

Vår ref:32660 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.01.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

32660	<i>Organisasjonsverdier. Hva er verdienes verdi?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Terje Grønning</i>
Student	<i>Marte Midtskogseter Dyve</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim



Kjersti Håvardstun

Kjersti Håvardstun tlf: 55 58 29 53

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Marte Midtskogseter Dyve, Niels Juels gate 37, 0257 OSLO

INFORMASJONSSKRIV

Intervju i forbindelse med prosjektet ”Kjerneverdier. Hva er verdienes verdi?”

Jeg ønsker å foreta et intervju med deg på grunnlag av din posisjon og dine arbeidsoppgaver i forhold til kjerneverdier i Vinmonopolet. Som masterstudent i pedagogikk, under studieretningen ”Læring, teknologi og arbeid” ved Universitetet i Oslo, er jeg nå i gang med den avsluttende masteroppgaven. Min veileder for dette prosjektet er Terje Grønning ved Universitetet i Oslo. Temaet for oppgaven min er ”Kjerneverdier”. Tematikken omhandler hvordan kjerneverdier er implementert i de ansattes hverdag, og hvilken verdi kjerneverdiene har for ansatte. Det er viktig å påpeke at oppgavens tematikk vedrører bedriftens nedtegnede verdier, og angår derfor ikke personlige verdier i form av f.eks religion eller etnisk ståsted. Jeg vurderer det som nyttig å knytte oppgaven min til en bedrift. På bakgrunn av at jeg hadde min praksisperiode hos Vinmonopolet høsten 2012, og fordi Vinmonopolet opererer med kjerneverdier, opplever jeg Vinmonopolet som en spennende bedrift å ta utgangspunkt i.

Oppgaven vil i hovedsak basere seg på informasjon fra intervjuer med ansatte som jobber i Vinmonopolet. Jeg ønsker å intervju om lag 8 personer, som er under fast ansettelse og som har arbeidet i Vinmonopolet sammenhengende i to år eller mer. Dette er ansatte som arbeider ute i Vinmonopolets butikker. Intervjuene vil gjøres ved hjelp av lydopptaker (dersom tillatelse av dette gis av deg) og notater underveis. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted. Alle data anonymiseres ved transkribering, og opptakene og identifikasjonsmulighetene slettes når oppgaven er ferdig, 1.juni 2013. Det er frivillig å delta i undersøkelsen, og du har mulighet til å trekke deg på hvilket som helst tidspunkt, uten øvrige begrunnelser. I så tilfelle vil alle innsamlede data om deg bli slettet umiddelbart.

Ja, jeg kan tenke meg å delta i dette forskningsprosjektet:

Dato:

Underskrift:

Epost/telefon:

Med vennlig hilsen

Marte M. Dyve

Pedagogisk Forskningsinstitutt, Universitetet i Oslo.

Adr.: Niels Juels gate 37, 0257 Oslo

Tlf: 90641248, E-post: marte_d_88@hotmail.com

INTERVJUGUIDE – ANSATTE I VINMONOPOLET

1.0 Informantens rolle og forhold til Vinmonopolet.

- 1.1 Hvor lenge har du jobbet i Vinmonopolet?
- 1.2 Beskriv dine arbeidsoppgaver i Vinmonopolet.
- 1.3 Var det noe spesielt med Vinmonopolet som gjorde at du søkte jobb her? Gi eksempler.
- 1.4 Hvis vi går tilbake i tid, til den dagen du ble ansatt i Vinmonopolet. Hvilke tanker hadde du om Vinmonopolet som arbeidsplass?
- 1.5 Er det noe som skiller Vinmonopolet fra andre organisasjoner synes du? Gi eksempler.
Nevn tre ting du mener beskriver Vinmonopolet som organisasjon.
- 1.6 Kan du fortelle hvilke forventninger du mener stilles av deg som ansatt i Vinmonopolet? (ift. holdninger, egenskaper og verdier). Begrunn.

2.0 Vinmonopolets verdier

- 2.1 Hvis vi tenker oss at det kommer en kunde inn i butikken, som mistenkes å kjøpe alkohol til sønnen sin som ikke har med legitimasjon. Kunden blir opprørt og lager stor ståhei i butikken ved å bli nektet kjøp. Hva ville du gjort i en slik situasjon?
- 2.2 Hva er viktig for deg når du behandler en kunde? Hvilke kvaliteter bringer du frem?
- 2.3 Hvis vi tenker oss at du opplever en situasjon der en av dine kolleger lyver til sjefen om at hun/han sjekket legitimasjon hos en gjeng ungdommer, men du vet at dette ikke var tilfelle. Hva ville du gjort? Gi eksempler og begrunn.
- 2.4 Hva tenker og føler du i situasjoner der du og dine kollegaer er uenige om arbeidsmessige oppgaver som skal utføres eller måten oppgavene utføres på? Begrunn/Gi eksempler.
- 2.5 Hvordan synes du det er å hjelpe kunder med varer du selv ikke kan fordra? Hvordan håndterer du slike situasjoner?
- 2.6 Hva legger du i at du og dine kolleger skal ha gjensidig respekt for hverandre?
- 2.7 Kjenner du til Vinmonopolets tre kjerneverdier/verdigrunnlag? Hvis ja, hvordan kjenner du til disse? Hvis nei, hvorfor tror du at du ikke kjenner til disse?
- 2.8 Gir verdiene mening for deg? Hvordan? Er du enig i verdiene?
- 2.9 Hva legger du i verdien tydelig? Engasjert? Inkluderende? Begrunn.
- 2.10 Hvis du skulle valgt én av de tre verdiene som viktigst for deg, hvilken verdi og hvorfor?
- 2.11 Synes du kjerneverdiene beskriver Vinmonopolets organisasjon? Begrunn.

3.0 Vinmonopolets kultur

- 3.1 Har Vinmonopolet sin egen kultur i forhold til handlingsmåter og atferdsmønstre? Eks.
- 3.2 Føler du at samtlige i Vinmonopolet jobber mot et felles mål? Hvilket mål og hvordan?
- 3.3 La oss tenke at du fikk mulighet til å forandre tre ting ved Vinmonopolet som organisasjon, hva ville det vært? Hvorfor vil du endre disse forholdene?
- 3.4 Opplever du at Vinmonopolets kjerneverdier er felles delt for alle i Vinmonopolet? Begrunn.
- 3.5 Hvordan har dere det her på avdelingen; Deler dere noe som du tror er unikt for kun denne avdelingen? (Tror du andre avdelinger har det sånn som dere?)

4.0 Handlingsteori

- 4.1 Føler du at du er ivrig og viser interesse ovenfor dine medarbeidere om arbeidsoppgaver eller om mål som skal oppnås? Hvordan? Gi eksempler.
- 4.2 Føler du at Vinmonopolets verdier hjelper deg til å ta avgjørelser i arbeidshverdagen? Benytter du deg av dette? (Hvorfor?Hvordan?)
- 4.3 Føler du det er ditt ansvar å komme med nye ideer på jobben? Begrunn.
- 4.4 Hvordan opplever du samholdet blant dine kolleger? Hvordan behandler dere hverandre?
- 4.5 Føler du at verdiene gir deg retningslinjer i arbeidshverdagen din?
- 4.6 Hvis vi tenker oss at du skulle ha startet et helt nytt Vinmonopol, helt fra starten. Hvilke kjerneverdier ville du ha operert med da?
- 5.0 Er det noen spørsmål du tenker jeg ikke har stilt deg, som jeg burde ha stilt deg? Noe annet du vil legge til?